



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

**NÁVRH STRATEGIE PRO VYBUDOVÁNÍ
ZISKOVÉHO VÍCEÚROVŇOVÉHO PODNIKÁNÍ**
STRATEGY PROPOSAL FOR BUILDING A PROFITABLE MULTI-LEVEL MARKETING
BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARTIN MOKRÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mokrý Martin, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh strategie pro vybudování ziskového víceúrovňového podnikání

v anglickém jazyce:

Strategy Proposal for Building a Profitable Multi-level Marketing Business

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DEWANDRE, Paul, MAHIEU, Corinne. Budoucnost network marketingu v Evropě. Brno: 1998. ISBN 80-86135-02-0.

POE, Richard. Třetí vlna : Nová epocha network marketingu. Brno: 1998. ISBN 80-86135-03-9.

YAGER, Dexter R. The Business Handbook. Praha: 2002.

KIYOSAKI, Robert T. Škola byznysu. Praha: 2001. ISBN 80-7205-941-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Koleňák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 21.05.2010

Anotace

Předložená diplomová práce se zabývá tématem víceúrovňového marketingu jako oboru pro samostatné podnikání jednotlivce. Posuzuje pozitiva a negativa této metody podnikání a rozdílnost od podvodných modelů. Diplomová práce se zaměřuje zejména na navržení konkrétních postupů vedoucích k vybudování stabilního příjmu v tomto odvětví a k tomu využívá současné poznatky o víceúrovňovém marketingu, základní metody určování kompetencí, kompetenčních modelů a koučování.

Annotation

This diploma thesis deals with the multi-level marketing issue as a branch of business opportunities for individuals. It weighs pros and cons of this business method and its difference from misleading models. This diploma thesis proposes a specific approach leading to gain of a stable income level in this industry. It uses present knowledge of multi-level marketing, basic competence definition methods, competence models and coaching.

Klíčová slova

Víceúrovňový marketing, distributor, obchod, přímý prodej, podnikání, systém odměňování, kompetence, koučování.

Key words

Multi-level marketing, distributor, business, direct selling, entrepreneurship, compensation plan, competence, coaching.

Bibliografická citace diplomové práce

MOKRÝ, M. Návrh strategie pro vybudování ziskového víceúrovňového podnikání.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 100 s. Vedoucí
diplomové práce Ing. Jiří Koleňák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně pod vedením Ing. Jiřího Koleňáka, Ph.D. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. května 2010

vlastnoruční podpis autora

OBSAH

Úvod	8
Vymezení problému a cíle práce	10
1 Teoretická východiska	11
1.1 Historie víceúrovňového marketingu.....	11
1.2 Princip víceúrovňového marketingu.....	16
1.3 Cesty výrobků při klasickém prodeji a při prodeji víceúrovňovým marketingem	17
1.4 Klady a zápory víceúrovňového marketingu	18
1.5 Odborné výrazy a termíny víceúrovňového marketingu	20
1.6 Etika ve víceúrovňovém marketingu	23
1.7 Jak se přímý prodej liší od nepoctivých obchodních praktik.....	28
1.8 Co není víceúrovňovým marketingem.....	29
1.8.1 Ponziho schéma	30
1.8.2 Pyramidová hra	30
1.8.3 Možnosti postihu Ponzi schémat a klasických pyramidových her	31
1.9 Víceúrovňový marketing ve světě	33
1.10 Víceúrovňový marketing v České republice.....	36
1.11 Kompetence a kompetenční model.....	38
1.12 Koučování	45
2 Analýza problému a současné situace	51
2.1 Co vše by měl člověk zvážit, než se rozhodne pro víceúrovňové podnikání .	51
2.2 Kompetence a kompetenční model úspěšného podnikatele ve víceúrovňovém marketingu	57
2.3 Zvolení firmy víceúrovňového marketingu k pořízení licence.....	62
2.3.1 Analýza vybraných společností Asociace osobního prodeje	63
2.3.2 Předpoklady pro navázání spolupráce s konkrétní firmou.....	70
3 Vlastní návrhy řešení	74
3.1 Základní kroky pro vybudování příjmu	74
3.1.1 Používání vlastních výrobků.....	74
3.1.2 Vytváření klientely	75
3.1.3 Budování distribuční sítě	76
3.1.4 Vzdělávání	81
3.2 Strategie pro ziskovost a stabilitu distribuční sítě – struktura	83
3.3 Koučování – vychovávání nových vedoucích distributorů.....	85
3.3.1 Následování kouče	85
3.3.2 Jak poznat koho stojí za to koučovat	86
3.3.3 Koučování vlastních distributorů.....	86
3.4 Případová studie ziskovosti obchodní sítě vytvořené v rámci společnosti Amway Česká republika, spol. s r.o.	89
Závěr	95
Seznam použitých zdrojů	97
Seznam tabulek	99
Seznam obrázků a grafů	100

Úvod

Víceúrovňový marketing, multi-level marketing, síťový marketing, interaktivní komerce, to vše jsou v dnešní době používané termíny pro obor podnikání nebo odvětví, které se již celosvětově zařadilo mezi uznávanou formu přímého prodeje výrobků a služeb a je to odvětví, které je páteří dnešního přímého prodeje, který v roce 2006 podle WFDSA (World Federation of Direct Selling Associations) překonal obrat ve výši 100 miliard amerických dolarů. Z hlediska celosvětových obrátů jiných odvětví se jedná stále o v zásadě velmi malý obor, nicméně za několik desítek let své existence na sebe přitáhl velkou pozornost médií a v mnoha zemích na světě způsobil nemalé pozdvižení, když některé firmy využívající tohoto modelu marketingu a distribuce vstoupily na tamní trhy. Dokonce byl mnohokrát předmětem kriminálních vyšetřování na popud hlavních obchodně hospodářských institucí různých zemí, včetně Federální obchodní komise Spojených států Amerických, kde také toto odvětví, nebo chcete-li tato forma marketingového modelu, původně vznikla.

Přestože víceúrovňový marketing je regulérní a ověřenou obchodní metodou, kterou mnoho společností zavedlo do některých svých poboček a mnoho společností podle této metody velmi úspěšně podniká, a především jsou dnes desítky milionů nezávislých obchodníků a distributorů, kteří spolupracují s těmito společnostmi a budují si své nezávislé osobní podnikání, stále se objevují názory, že se jedná o kontroverzní obchodní metodu a velmi netradiční formu marketingu. Tyto názory v zásadě vycházejí ze základního nepochopení této tematiky, čemuž není možné se divit, protože přes velikost a úspěšnost tohoto odvětví, existuje stále velmi málo odborné literatury a kvalitních dostupných informací, které by jednoznačně víceúrovňovým marketingem definovali.

Samotným lidem a veřejnosti vůbec, kteří na víceúrovňový marketing pohlížejí skrz prsty, se není možné divit. Od vzniku této myšlenky bylo mnoho firem, které základní obchodní model překroutily tak, aby byl co nejvíce ziskový za co nejkratší dobu, aniž by byl založen na reálném zboží nebo službě, ovšem ziskový pouze pro několik vedoucích této firmy a ještě pouze na základě odměňovaného nabírání nových členů. Tyto podvodné společnosti připravili lidi o peníze, o důstojnost a častokrát o poslední špetku víry v existenci solidních obchodníků a prodejců. Hodně lidí se také

setkalo s úlisným a podbízivým jednáním podomních prodejců, kteří se snažili za každou cenu prodat bez ohledu na konkrétní přínos pro člověka.

Přes velkou informační bublinu nejasný názorů, předsudků a nepochopení je dnes víceúrovňový marketing velmi efektivní, využívanou a zcela etickou formou prodeje výrobků a služeb. A výhod této metody začínají využívat i jedny z největších společností na světě, protože víceúrovňový marketing umožňuje velké možnosti úspor v oblastech reklamy a marketingu a zároveň přináší efektivnější formu nabídky produktů nebo služeb.

V této práci se tedy budu zabývat tématem víceúrovňového marketingu, ovšem z pohledu konkrétního člověka, který zvažuje, jestli formou víceúrovňového marketingu začít podnikat. Pro účely této práce se zabývám víceúrovňovým marketingem pouze z pohledu společností, které touto metodou prodávají hmotné výrobky. Společnosti podnikající víceúrovňovým marketingem, které nabízejí služby, jako například finanční poradenství, nebudou v této práci rozebírány ani zahrnovány do posuzování a analýzy.

Předpokládám, že návrhy mé práce budou použitelné jako obecný návod k postupu při rozhodování o vstoupení do odvětví víceúrovňového marketingu a následném budování vlastního nezávislého podnikání v tomto oboru.

Vymezení problému a cíle práce

Hlavní cílem této diplomové práce je navrhnout prakticky použitelné metody pro efektivní vybudování klientské základny a distribuční sítě v systému víceúrovňového marketingu, které se dají použít ve spolupráci s většinou společností, které používají víceúrovňový marketing ke své činnosti a zároveň nabízejí pouze hmotné produkty na českém trhu. Dalším cílem této práce je definovat kompetence nezávislého distributora, které určují jeho předpoklady k možnému úspěchu v systému víceúrovňového marketingu a posoudit faktory, které musí potenciální podnikatel zvážit, než se rozhodne pro spolupráci s nějakou společností víceúrovňového marketingu. Dílčími cíli této práce je seznámit se s historií odvětví víceúrovňového marketingu, posoudit jeho roli v dnešní celosvětové ekonomice i v ekonomice České republiky a seznámit se s základními metodami koučování a kompetenčních modelů.

1 Teoretická východiska

1.1 Historie víceúrovňového marketingu

Společnost, která vytváří produkt se musí postarat, aby byl produkt známý veřejnosti. Prodejní organizace vytvořené z jednotlivých prodejců byli (a stále jsou) páteří byznysu.

Období 1850 – 1931 formování prvních strategií přímého prodeje

Počet prodejců ve Spojených státech začal rapidně narůstat v druhé polovině 19.století.

1861 – 1 000 prodejců

1869 – 50 000 prodejců

1885 – 100 000 prodejců

1903 – 300 000 prodejců

Roku 1860 obchodní cestující byli známí jako agitátoři, pouliční prodejci, prodavači a „bubeníci“. Někteří z těchto pouličních prodejců vytvořili trénované obchodní organizace. Nebýt jejich vlivu, mnoho jmen korporací, které všichni dnes známe, by možná nikdy nebylo vzniklo.

Henry Heinz - bývalý pouliční prodejce, vytvořil organizaci 400 prodejců, kteří prodávali různé zeleninové produkty, jako kečup a nakládanou zeleninu lidem, kteří si nepěstovali svou vlastní.

Asa Candler - jiný bývalý pouliční prodejce, vybuodoval prodejní sílu na prodej sirupového nápoje Coca-Cola restauracím, poté co koupil recept od lékárníka za 2 300\$ v roce 1886.

Z těchto organizací vznikly společnosti, které umožnili jejich prodejcům mít svůj „vlastní“ byznys.

V roce 1868 *J.R. Watkins* založil *J.R. Watkins Medical Company*, jednu z prvních amerických společností přírodních léčiv, která prodávala produkty přímo zákazníkům.

V roce 1890 *David McConnel* založil *California Perfume Company* se sídlem v New Yorku. V roce 1906 měl 10 000 prodejních zástupců prodávajících 117 různých produktů. *California Perfume Company* byla přejmenována na *AVON Products* v roce 1937.

Roku 1905 *Alfred C. Fuller* byl dalším bývalým prodejcem, který velmi významně ovlivnil budoucí prodejní organizace. Fuller založil *Fuller Brush Company* a najal 270 dealerů po celých Spojených státech, aby následovali jeho podnikatelský plán postavený pouze na provizi z prodeje. Do roku 1919 *Fuller Brush Company* vydělala 1 milion dolarů na tržbách z prodeje a do roku 1960 vydělala 109 milionů dolarů.

V roce 1931 *Frank Stanley Beveridge* byl bývalý viceprezident prodeje společnosti *Fuller Brush Company*. On a *Catherine L. O'Brien* založili *Stanley Home Products* (=“Stanley výrobky pro domácnost“). Ovlivnění ekonomickými těžkostmi Velké Deprese, Frank a Catherine uviděli příležitost pro lidi, aby si mohli založit svůj byznys s minimální investicí a prodávat produkty, které lidé používají každý den. Tato vize byla očividně převzata od *Fuller Brush Company* (brush – kartáč, štětec). *Stanley Home Products* prodávali čisticí prostředky pro domácnost, kartáče a mopy. Někteří dealeři firmy *Stanley* začali dělat prezentace pro kluby a organizace lidí raději než pro jednotlivce, aby zvýšili svůj obchodní objem. Ostatní dealeři firmy *Stanley* se rychle chopily této myšlenky jako způsobu jak maximalizovat prodejní prezentace. Tito dealeři převzali koncept „klubů a organizací“ a přesunuli se k lidem domů tím, že majitel domácnosti pozval přátele a rodinu....a byl zrozen „párty plán“. Společnost *Stanley Home Products* se stala tréninkovým zázemím pro mnoho velmi dobře známých firemních vůdčích osobností. *Mary Kay Ash*, zakladatelka *Mary Kay Cosmetics*; *Brownie Wise* ze společnosti *Tupperware*; *Jan a Frank Day*, zakladatelé *Jafrá Cosmetics*; a *Mary Crowley*, zakladatelka *Home Interiors*, tito všichni získali svůj prvotní prodejní trénink jako dealeři společnosti *Stanley Home Products*.(16)

Období 1934 – 1945 – Tvůrce vitamínů Carl F. Rehnberg a vytvoření Multi-level marketingu (=víceúrovňového marketingu)

V roce 1934 Carl Rehnberg založil společnost California Vitamins Corporation, která prodávala to co dnes známe pod pojmem potravinové doplňky. V roce 1939 společnost změnila název na Nutrilite Product Company, Inc. Ovšem v této době se začaly oficiálně formovat první strategie, ze kterých se později vyvinul víceúrovňový marketing. Proto je dobré se podívat na toto období podrobněji.

Když Carl Rehnberg pracoval v Číně jako prodejce pro Colgate v letech 1915 až 1927, pozoroval, že u obyvatel měst se vyskytují hrozné příznaky podvýživy, ale že tato podvýživa nebyla široce rozšířená mezi chudší obyvatele vesnických oblastí. Začal studovat vztah mezi zdravím a výživou a uvědomil si, že existuje mnoho rostlinných látek kriticky důležitých pro lidskou stravu. Přemýšlel o vytvoření rostlinného doplňku pro výživu člověka, a když se vrátil do Spojených Států v roce 1927, zařídil si laboratoř na kalifornském Balboa Island, aby mohl studovat, které takové doplňky by byly zapotřebí.

Čím více Rehnberg studoval, tím jasněji viděl, že průměrný člověk potřebuje jedno jednoduché řešení na komplexní problém výživových doplňků.

Po letech výzkumů Rehnberg přišel s tehdy naprosto revoluční myšlenkou zkombinování všech potřebných minerálů a vitamínů do jednoho produktu. V roce 1934 založil společnost, kterou pojmenoval California Vitamins a vyráběl jedny z celosvětově prvních multivitaminových/multiminerálních doplňků stravy. Jméno výrobků i společnosti bylo změněno v roce 1939 na Nutrilite. V těch dobách myšlenka jediného potravinového doplňku stravy obsahujícího mnoho rozdílných vitamínů a minerálů vyžadovala rozsáhlé vzdělávání klientů – zejména veřejnosti, která se právě byla seznamována s tím, že vitamíny existují. Navíc tím, že Nutrilite multivitaminový/multiminerální produkt byl hybrid mezi potravinou a lékem, nebyl dodáván ani tradičními supermarkety nebo lékárnami.

Aby mohl Rehnberg distribuovat svůj produkt, založil svou vlastní prodejní sílu lidí, kteří už byli horliví spotřebitelé doplňků Nutrilite. Tato strategie vytvořila stálou potřebu pro Nutrilite nabírat a trénovat nové obchodníky jak se společnost rozrůstala.

V roce 1945 Rehnberg a jeho dva hlavní distributoři přišli s myšlenkou, která nejenom že způsobila naprostou revoluci v marketingu jeho výživových doplňků, ale také vytvořila celý nový multimiliardový distribuční průmysl.

Společnost Nutrilite uzavřela kontrakt se společností Mytinger&Casselberry, aby se stala exkluzivním americkým distributorem produktů Nutrilite. Mytinger&Casselberry vytvořili první zdokumentovaný multi-level marketingový systém odměňování.

Fungoval takto: distributor Nutrilite si koupil své zásoby s 35% slevou (Př. distributor koupil krabičku vitamínů za 13\$ a poté je prodal za 20\$, takže získal 7\$ zisk.)

Pro povzbuzení distributorů, aby prodávali více, Nutrilite vyplácela navíc měsíční bonus 25% z celkových tržeb. 20 zákazníků x 13\$ (velkoobchodní cena)= 260\$ x 25% = 65\$ zisk.

V okamžiku kdy distributor prokázal, že dokáže získat 25 zákazníků, mohl se stát PŘÍMÝM distributorem (DIRECT Distributor), což znamenalo, že mohl hledat další partnery, kteří chtějí prodávat produkty Nutrilite a potom si budou kupovat výrobky přímo od něj. V zásadě jakmile prokázal, že umí získávat zákazníky byl „povýšen“ a mohl hledat další distributory a trénovat je, aby získávali klienty. Jako motivaci, aby vytrénoval své distributory dobře, jakmile on a jeho distributoři nashromáždili dohromady 150 zákazníků, on získal další 2% z celkového obchodního objemu. Jednalo se tedy o procentuální systém odměn, a výše odměny se odvíjela od množství prodaného zboží.

Distributoři, kteří prodali nejvíce krabiček vitamínů dostali vyšší odměnu než ti co prodali méně. Víceúrovňový marketingový plán odměn je jednoduše rozšířením odměn z produkce společnosti Fuller Brush Company. S víceúrovňovým marketingem společnost mohla motivovat prodejce nejen aby více prodávali, ale aby trénovali další, aby prodávali více také.(9)

Období 1945 – 1970 založení Tupperware, Amway, Mary Kay Cosmetics

V roce 1945 *Earl Tupper* vytvořil řadu pružných lehkých plastických kontejnerů s dobře těsnícími víky. Začal prodávat svůj produkt přes běžné maloobchodní prodejny, ale uvědomil si, že jeho produkty potřebují být klientům demonstrovány. Earl Tupper se poté spojil s *Brownie Wise* (dříve působící v *Stanley Home Products*) a spustili

Tupperware „Párty plán“, dnes celosvětově rozšířená společnost miliardovými obraty v dolarech působící ve 40 zemích.

Roku 1949 dva mladí podnikatelé z Grans Rapids v Michiganu *Jay Van Andel* a *Rich DeVos* si pořídili Nutrilite startovací balíček a rychle se vypracovali na nejvyšší prodejní úroveň společnosti. O deset let později mezi Nutrilite a Mytinger&Casselberry vznikla komunikační krize a všichni distributoři Nutrilite, včetně Jaye a Riche, byli zcela odříznuti od nákupů produktů Nutrilite, což způsobilo naprosté zamrznutí celého marketingového plánu. Tito dva dlouholetí přátelé a obchodní partneři se rozhodli „opustit loď“ a založili novou společnost Amway (zkráceně pro „American Way“=“americký způsob/cesta“) s čistícími prostředky pro domácnost. V roce 1973 Carl F. Rehnberg zemřel ve věku 86 let a Amway koupila společnost Nutrilite Products, Inc. Dnes je Nutrilite stále samostatná entita a s několika miliardovým obratem v dolarech je to největší výrobce vitamínů, minerálů a doplňků stravy na světě.

V roce 1956 Dr.Forrest Shaklee vyvinul metodu extrahování minerálů ze zeleniny a použil víceúrovňový marketing, aby distribuoval své produkty.

V roce 1963 Mary Kay Ash vytvořila Mary Kay Cosmetics. V roce 1996 tržby společnosti překročily 2 miliardy dolarů.

Období 1975 – 1980 – FTC (Federal Trade Commission) vyšetřuje Amway

Na základě fámy o ilegální distribuci napadla Federální obchodní komise (FTC) odvětví víceúrovňového marketingu tzv. Pyramidovým zákonem. Okolo třiceti firem víceúrovňového marketingu v čele s Amway bylo obžalováno. Po čtyřech letech soudních sporů a čtyřech milionech dolarů za soudní výlohy válka FTC proti Amway skončila. Tím, co je dnes známo jako Rozsudek Amway (FTC vs. Amway 93 FTC 618), soud rozhodl, že Amway není ilegální pyramida a že její způsob distribuce (multi-level marketing - víceúrovňový marketing) je schůdný a zákonný způsob prodeje a distribuce výrobků a že Amway poskytuje legitimní podnikatelskou příležitost.(16)

1.2 Princip víceúrovňového marketingu

Základní princip je prodej zboží nebo služby. Přestože si množství lidí, kteří se systémem víceúrovňového marketingu již setkali, vybaví, že je primárně třeba „shánět“ lidi a odborně řečeno vytvářet síťové struktury nezávislých distributorů, jedná skutečně primárně prodej produktů nebo služeb. Princip je velmi jednoduchý. Jestliže je vybudovaná velká struktura nezávislých distributorů, ale nikdo od nich nic nekupuje, nevzniká žádný obchodní obrat a nevytváří se žádné peněžní cashflow, které by mohlo přinést odměny, ať už ve formě marží z vlastního prodeje, nebo z prodeje distributorů níže ve struktuře. Stejně jako když nakoupíme v obchodě a buďto jdeme domů pěšky, nebo naložíme nákup do auta a dovezeme ho domů, vždy se jedná o přemístění nákupu z jednoho místa na druhé. Stejně tak i v obchodě - jestli použijeme síť velkoobchodů, reklamu v televizi, nebo využijeme síť nezávislých distributorů, **jedná se vždy o prodej.** Zde je také počátek mnohých omylů. Víceúrovňový marketing je nástroj k prodeji výrobků nebo služeb.

Ve víceúrovňovém marketingu sdílíte informace a vytváříte a rozvíjíte osobní i profesionální kontakty. Jste odměňováni za předávání informací druhým lidem, což vede k prodeji výrobků. Víceúrovňový marketing vás povzbuzuje, abyste si vybudovali svou vlastní prodejní organizaci z vašich osobních a profesionálních kontaktů, a také umožňuje každému, aby dělal to stejné a tím může vzniknout až exponenciální růst vaší obchodní sítě. Můžete si vybudovat i příjem z úsilí vaší celé sítě obchodních partnerů.

Na rozdíl od konvenčních korporací s jedním generálním ředitelem na vrcholu vedení společnosti, je ve víceúrovňovém marketingu každý generálním ředitelem své vlastní nezávislé organizace.

Mateřská společnost víceúrovňového marketingu dodává produkty. Stará o výzkum a vývoj, finance, management, vztahy s veřejností, skladování, balení, kontrolu kvality, nakládání a vykládání, zpracování dat, účetnictví a platby nezávislým distributorům na základě podílů z prodeje jejich osobních a jejich skupiny.

Jestliže se tedy nejedná o skutečný prodej výrobku nebo služby, nejedná se ani o víceúrovňový marketing.

1.3 Cesty výrobků při klasickém prodeji a při prodeji víceúrovňovým marketingem

Klasický systém prodeje

Vyrobený produkt projde složitou a zdlouhavou cestou, než se dostane ke konečnému spotřebiteli. Řekněme, že výrobce vyrobí výrobek za 500,- Kč a do této ceny zahrne i svůj zisk, tento výrobek (obvykle samozřejmě ve velkých objemech, které mohou čítat i tisíce kusů) předá spedičním společností, které produkty dopraví do velkoskladů, odkud je zboží expedováno k velkoobchodníkům, možná dalším skladům a až poté se výrobek dostane do maloobchodů, kde si jej může koupit konečný spotřebitel. A v neposlední řadě jsou vynaloženy nemalé finanční náklady, aby byla zajištěna dobrá prodejnost výrobku a zájem něj, často se jedná o šesti i sedmi místné částky vynaložené propagací, reklamou a zviditelněním produktu. O tyto služby se obvykle starají reklamní agentury, a protože ty potřebují ke splnění cíle využít mnoha různých metod a také mediálních nástrojů (televize, billboardy, rádio, letáky atp.), opět se zvyšují náklady na samotný prodej produktu. Tato celá spleť cest je velmi výrazně promítnuta v konečné ceně výrobku, za kterou si jej my můžeme koupit. A tak přestože na začátku odcházel výrobek od výrobce za cenu 500,- Kč je docela možné, že konečný spotřebitel si tento výrobek může koupit až za cenu 5000,- Kč, ale protože záleží na konkrétním druhu produktu, může to být méně ale i více.

Víceúrovňový marketing

Tento systém je postaven na využití naprostého minima výše zmíněných mezičlánků mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Tyto mezičlánky jsou omezeny na ty nejnütnější jako jsou například sklady nebo doprava. To tedy znamená, že nejsou k propagaci využívány ani služby reklamních agentur, které zprostředkovávají reklamu a propagaci skrze komerční média. Vynecháním těchto mezičlánků zůstává prostor pro využití značného množství finančních prostředků, které tímto byly uspořeny. Tyto finanční prostředky se podle konkrétních smluv a pravidel rozdělí mezi výrobce, přímé prodejce (členy systému víceúrovňového marketingu, kteří produkty prodávají přímo zákazníkům), další peníze jsou uloženy mateřskou společností víceúrovňového

marketingu na výplatu odměn pro distributory, kteří již budují strukturu týmu a naučili své týmové kolegy také prodávat. Tento přístup je výhodný pro všechny zúčastněné. Výrobce získá za prodej výrobku více, než kdyby ho distribuoval klasickým způsobem, spotřebitel má možnost nakoupit zboží se slevou a pro ambiciózní jedince je zde prostor pro vybudování příjmu navíc tím, že jako distributor bude prodávat produkty, nebo si dokonce vybuduje vlastní firmu vybudováním vlastní sítě distributorů, které bude trénovat a malé procento z jejich úsilí, mu bude vyplácet mateřská společnost. Dá se tedy říci, že víceúrovňový marketing je systém, který zamezuje plýtvání finančními prostředky, které se dnes v klasickém marketingovém modelu prodeje dělí mezi mnoho mezičlánků.(5)

1.4 Klady a zápory víceúrovňového marketingu

Kladné stránky

Na základě informací uvedených výše jsou některá pozitiva naprosto zřejmá, ovšem na klady celého systému víceúrovňového marketingu můžeme pohlížet jednak z úhlu pohledu distributorů a členů obchodní sítě prodávající produkty, z pohledu společnosti, jejíž produkty jsou formou víceúrovňového marketingu distribuovány a také z pohledu zákazníků, kterým jsou produkty dodávány.

Výhody pro distributory

- možnost nakupovat výrobky pro sebe a svoji rodinu za nižší - velkoobchodní ceny
- možnost výrobky dále prodávat a vytvořit si síť zákazníků, tedy zdroj vedlejšího příjmu a to bez jakýchkoliv investic potřebných na nákup zboží, jednoduše shromáždí závazné objednávky od svých zákazníků a přípravky nakoupí
- možnost vytvářet obchodní síť, tj. dělit se o příležitost k podnikání s dalšími lidmi, získávat a trénovat nové obchodní partnery a získat určité procento zisku z tržeb realizovaných jimi a jejich dalšími distributory
- možnost vytvoření pasivní složky příjmů vytvořením velké sítě distributorů, ve které budou již samostatní týmoví leadeři, kteří se starají o svou skupinu
- pevné zázemí mateřské společnosti

- častokrát velmi propracovaný vzdělávací systém

Výhody pro mateřskou společnost

- velká a rostoucí základna loajálních zákazníků, kteří buďto pouze nakupují pro sebe, nebo pro sebe a své klienty, nebo dále vytvářejí distribuční síť
- vysoká stabilita tržeb s trvalým růstem do budoucna a možností zavádět nové výrobky na trh do již fungující sítě
- obrovské úspory nákladů za marketing, reklamu a propagaci výrobků, které je možné investovat do výzkumu a vývoje výrobků a zároveň je to takové množství prostředků, že je snadné naplňovat i velmi finančně náročný systém odměn

Výhody pro klienty

- vysoce kvalitní produkty, které často nejsou v běžných maloobchodech vůbec k dostání
- individuální přístup, servis a služby, které se v běžných obchodech neposkytují
- možnost vrácení zboží (u některých společností) při nespokojenosti bez udání důvodu v rámci jednoho nebo více měsíců

Záporné stránky

Nevýhody pro distributory

- nutnost zvládat bezprostřední odmítnutí lidí, ať už klientů, nebo potenciálních obchodních partnerů
- skutečně hodnotné výsledky přicházejí až časem, při odvádění pravidelné a systematické aktivity
- nutnost studia a zlepšování komunikačních dovedností a jednání s lidmi
- konfrontace s předsudky lidí proti víceúrovňovému marketingu
- investování vlastních finančních prostředků na nákup licence

Nevýhody pro společnost

- pro společnosti, které nemají závazný morální a etický kodex, může dojít, kvůli vidině rychlého zbohatnutí k nátlakovým metodám představování příležitosti i prodeji výrobků, což velmi významně poškozuje jméno mateřské společnosti
- případná nestabilita některých distribučních sítí nezávislých distributorů

Nevýhody pro klienty

- časová prodleva při objednávání produktů (ne vždy je mají možnost koupit ihned)
- mohou se setkat s neseriózními prodejci, kteří vyvíjejí nátlak, aby prodali co nejvíce
- časově náročné vysvětlení kvality a výhody konkrétního produktu(2)

1.5 Odborné výrazy a termíny víceúrovňového marketingu

Multi-level marketing, network marketing, víceúrovňový marketing – jedná se formu přímého prodeje, jejíž koncepce je postavená na zcela autonomní distribuční síti, kterou může budovat jak fyzická, tak také právnická osoba. Jedná se tedy o podnikatelskou příležitost k vybudování vlastní distribuční sítě v rámci společnosti, která nabízí zázemí produktů a fungujícího systému. Každý distributor je nezávislým podnikatelem, majitelem vlastní licence, díky níž může nakupovat se slevou za velkoobchodní ceny, dále prodávat výrobky za ceny maloobchodní a vydělávat na marži a v neposlední řadě, může vytvořit skupinu svých distributorů, které bude učit jak také prodávat.

Distributor, poradce, nezávislý podnikatel – člověk vlastní licenci od mateřské společnosti. Je členem distribuční sítě a licence ho opravňuje k nákupu se slevou, prodeji výrobků a dalšímu rozvíjení sítě distributorů, kterou svým úsilím, nebo s pomocí, vybuduje do libovolné velikosti.

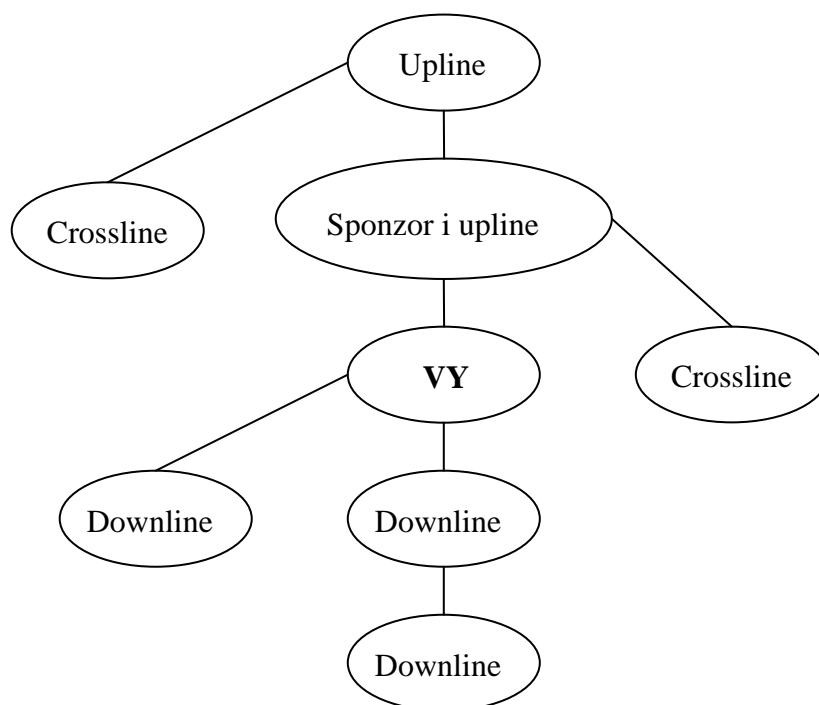
Sponzor – člověk, který svou aktivitou rozvíjí svou obchodní síť a představuje podnikatelskou příležitost dalším lidem, vysvětlí jim podrobně marketingový plán i podmínky budování podnikání, zaregistruje nového člověka do struktury pod sebou a

poté mu pomáhá postupnými kroky v budování jeho vlastního podniku. Člověk, který vám představil myšlenku a napojil vás na mateřskou společnost je váš *sponzor*.

Upline – člověk, který se ve struktuře distributorské sítě nachází výše, člověk ve vaší linii nad vámi je váš *upline*.

Downline – člověk, který je ve vaší obchodní síti registrován pod vámi, buďto přímo, nebo pod některým z vašich obchodních partnerů.

Crossline – člověk, který je pod vaším sponzorem, ale ne ve vaší struktuře, nebo ve struktuře uplina vašeho sponzora



Obr. 1: Příklad vzájemných vztahů v distribuční síti s použitím odborných termínů

Leader – člověk, který již má vybudovanou strukturu s větším počtem lidí, který systematicky a pravidelně pracuje na získávání nových, obsluhování stávajících klientů a zároveň rozšiřuje svou obchodní síť svou prací, trénuje a vede své nové distributory. Pravidelně a soustavně se vzdělává díky materiálům pro osobní a podnikatelský růst a

zlepšuje své dovednosti díky účasti na odborných seminářích a školeních. Jde svou aktivitou příkladem svým partnerům a následovníkům.

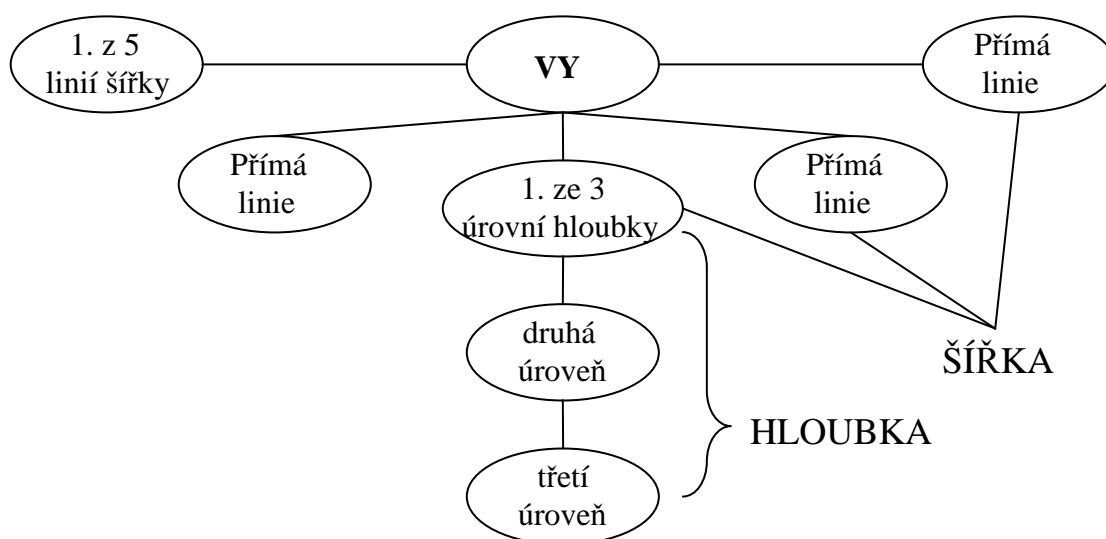
Linie, větev – skupina vašeho přímého spolupracovníka, nejdříve větev tvoří pouze on sám, takže máte v této větvi 1 člověka, později se tato větev rozrůstá.

Úroveň - měřítko vzdálenosti mezi dvěma distributory v rámci prodejní organizace. Jestliže například distributor A získá pro spolupráci distributora B, bude distributor B na první úrovni distributora A. Pokud získá distributor B pro spolupráci distributora C, distributor C bude na první úrovni distributora B a na druhé úrovni distributora A. Úrovně jsou zásadním faktorem pro pochopení kompenzačních plánů, neboť všechny plány udávají počet úrovní, z nichž lze pobírat provize. Počet úrovní není omezen. Může být ovšem omezen počet úrovní, ze kterých jsou ještě vypláceny provize, například do 6 úrovně, dále už ne.

Šířka – množství spolupracujících distributorů, které máte v první úrovni pod sebou.

Hloubka – celkové množství úrovní v jedné větvi pod sebou, které na sebe přímo navazují.

Přímý spolupracovník, přímá linie, osobně sponzorovaný distributor – člověk, kterého jste přivedli do svého týmu vy sami a je zaregistrován přímo pod vámi, vy s ním pracujete a trénujete ho.



Obr. 2: Příklad použití terminologie v charakteristikách struktury sítě

Plán odměňování, marketingový plán či osobní kariéra – specificky stanovený způsob rozdělování provizí z obrátu sítě. Každá firma víceúrovňového marketingu má svůj vlastní výplatní systém, podle kterého jsou vypláceny odměny jednotlivých výkonnostních úrovní distributorů a na základě osobních prodejů. Systém odměňování je alfou a omegou, měřítkem, které determinuje kvalitu a úspěšnost konkrétní společnosti víceúrovňového marketingu.(7)

1.6 Etika ve víceúrovňovém marketingu

V Evropě dosáhl systém víceúrovňový marketing již velké úspěchy, ovšem v příštích letech se očekávají velké nárůsty tohoto odvětví. Přes tuto skutečnost musí však stále distributoři bojovat s neinformovanou veřejností a mnohými předsudky ať už z neznalosti, nebo špatné zkušenosti s podvodným systémem.

Princip víceúrovňového marketingu je vysoce etický. Konkurence je nahrazena vzájemnou pomocí. Systém je otevřený všem, šance na úspěch je stejná pro každého. Prodej je prováděn bez nátlaku. Za každou cenu je třeba předejít možnému zneužití systému.

Na všech distribučních metodách se podepsal jistý podíl zkaženosti. Diskontní prodejny prodávají řadu zboží se ztrátou, aby nízkými cenami nalákaly zákazníky.

Někteří majitelé licence se nechovali řádně k uživatelům licence. Přesto se nedomníváme, že všechny diskontní obchody a franšízy jsou neetické. Kromě toho se naši zákonodárci angažují, aby regulovali nové profese a zamezili jejich zneužití. Právo vždy zaostává za vývojem praxe. Pro obecné profese je tedy nutné, aby každá organizace víceúrovňového marketingu a každý z jejích distributorů respektovali daná etická pravidla.

Mnohé profese přijali soustavu etických pravidel, která mají být dodržována všemi, kdo v dané oblasti působí. Falešný lékař, pokoutní advokát, podvodný farmaceut nebo nečestný notář, ti všichni budou sankciováni svými profesními organizacemi.

Profese víceúrovňového marketingu sestává ze skupin distributorů. Osobní chování každého z nich bude mít vliv na image obchodu jako celku, dobrý nebo špatný. Přestože ve většině evropských zemí ještě neexistuje „regulační“ orgán distributorů víceúrovňového marketingu, každý distributor by měl udělat vše pro dodržování jistých základních etických pravidel. Takový řád do jisté míry existuje ve Velké Británii.

Etická pravidla Asociace přímého prodeje

Systém víceúrovňového marketingu stojí na principech přímého prodeje, proto může snadno přijmout stejná etická pravidla. V každém evropském státě byla vytvořena skupina přímého prodeje, jako je například Asociace přímého prodeje (Direkt Selling Association – DSA) ve Velké Británii, Asociace osobního prodeje (AOP) v České republice. Tyto subjekty jsou na evropské úrovni reprezentovány Federací evropských asociací přímého prodeje (Federation of European Direkt Selling Association – FEDSA) a globálně Světovou federací asociací přímého prodeje. (World Federation of Direkt Selling Associations – WFDSA).

Tyto skupiny vytvořily etické směrnice, které musí členové respektovat. Celá řada společností víceúrovňového marketingu již na tyto směrnice přistoupila a zakotvila jejich principy do smluv, jimiž zavazuje své distributory. Nepoctivý distributor, který porušuje pravidla, ztratí oprávnění podnikat, bude mu odebrána licence.

Tyto asociace formulovaly dvě skupiny pravidel:

- pravidla poctivého profesionálního chování, která směřují k ochraně spotřebitele, s ohledem na pravost výrobku, záruky od společnosti, dostupnost podrobných a

pravdivých informací o výrobku a následný kvalitní servis včetně poprodejní podpory

- pravidla upravující profesionální chování prodejce a firmy, včetně náborových metod, formální písemné smlouvy, nízkých vstupních poplatků, dobrého školení a spolehlivých dodávek zboží.

Víceúrovňový marketing tato obecná pravidla aplikuje, ale do přehledu musí být přiřazena ještě specifická pravidla víceúrovňového marketingu. Některá z nich jsou zaměřena na firmu, jiná na distributora.

Etická pravidla společnosti

Nízké vstupní poplatky

Firma musí zajistit, aby vstupní poplatky byly úměrné skutečným administrativním nákladům a nákladům na školení, které vzniknou v souvislosti s přijetím nového distributora. Tato finanční účast nesmí v žádném případě zvýhodňovat sponzora. Vstupní poplatek by měl být zaplacen přímo společnosti víceúrovňového marketingu a nikoli sponzorovi, aby se tak zabránilo vzniku „pyramidové“ nebo „lavinové“ obchodní struktury.

Žádné závazky nakupovat zásoby zboží

Ze smlouvy mezi společností a distributorem musí zřetelně a jasně vyplynout, že není stanovena žádná povinnost nákupu, neboť jinak by sponzor vydělával pouze na získávání distributorů nezávisle na tom, zda se maloobchodní prodej opravdu uskuteční či nikoliv.

Nový distributor má samozřejmě zájem na nákupu vzorkových výrobků, které mu pomohou jeho podnik vybudovat. Je těžké definovat rozdíl mezi tím, kdy je člověk zásoben příliš a kdy je zásoben přiměřeně. Z velké části to závisí na cílech distributora a na velikosti objednávky podané novému distribučnímu podniku.

Společnost víceúrovňového marketingu může stanovit přiměřený maximální počet ukázkových výrobků, které mohou být zakoupeny. To může omezit investice do

prvního nákupu zboží a zajistit, aby první dodávka zboží byla skutečně prodána. Teprve potom mohou být povoleny další dodávky.

Povinnost odkoupit neprodané zboží

Společnost by se měla smluvně zavázat, že odkoupí zpět veškeré zboží, které distributor neprodá. Tím je završeno pravidlo „žádné závazky nakupovat zásoby zboží“. Toto pravidlo bychom těžko hledali ve světě tradičního podnikání, kde obchodník, který není schopen prodat své zboží, utrpí ztrátu. Ale seriózní společnosti víceúrovňového marketingu jsou tak úspěšné, že si mohou dovolit poskytnout v rámci svých smluvních závazků distributorům možnost takového omezení rizika. Avšak distributor si musí být jist, že společnost je skutečně stabilní. Pokud totiž společnost zanikne, záruka bude k ničemu.

Žádný přehnaný zisk z příruček a školicích materiálů

Práce distributora víceúrovňového marketingu je natolik odlišná od všeho, na co jsme zvyklí, že vyžaduje úplný školící program. Bylo vytvořeno množství příruček, audio a video kazet, CD a DVD zabezpečujících přísun přesných informací.

Společnost víceúrovňového marketingu také často poskytuje distributorům materiály o výrobních a prodejních metodách. Jsou to brožury typu „Příručka distributora“ nebo „Jak začít“. Prodej těchto pomůcek, velmi důležitých pro osvojení obchodních znalostí, by měl vždy znamenat jen velmi malou část příjmů distributora i společnosti.

Etická pravidla distributora

Na druhé straně i distributor musí bezpodmínečně dodržovat určitá pravidla slušného chování, jejichž porušení by poškodilo celou profesi.

Pravdivé informace o výrobku

Vždy existuje nebezpečí, že se distributor nechá unést vlastním nadšením nad výrobkem. Je však třeba udržovat naprosto objektivní postoj a dát zákazníkům možnosti

vytvořit si vlastní názor. Nadšení je pro víceúrovňový marketing velkým přínosem a zároveň je nezbytné pro dosažení úspěchu, ale člověk musí zůstat objektivní a pravdivý.

Víceúrovňový marketing, stejně jako ostatní formy obchodního podnikání, je regulován předpisy, které zakazují klamavou reklamu a podvod.

Nepravdivé informace o výhodách výrobku mohou navíc způsobit značné komplikace společnosti i ostatním distributorům Ústní podání je dvousečnou zbraní. Je skvělé, když se pozitivní informace šíří rychle a všichni široko daleko slyšeli o kvalitě a výhodách výrobku, ale je třeba si uvědomit, že negativní informace se pohybují dvojnásobnou rychlostí a mají mnohem větší účinky na povědomí lidí.

Pravdivé informace o rozsahu práce

System víceúrovňového marketingu je jedinečný tím, že zde v podstatě neexistuje žádná hranice možných příjmů. Avšak nový distributor si musí uvědomit, že vybudování takto prosperujícího obchodu vyžaduje mnoho vytrvalého úsilí. Nový distributor, který vám bude tvrdit, že stačí sedět opodál a peněz se přikutálí za vámi, může způsobit značnou škodu!

Distributor víceúrovňového marketingu většinou zaznamenává významné příjmy po dvou až pěti letech práce, podle svých osobních vlastností, úsilí, které do podniku vložil, a úrovně motivace lidí, kteří tvoří jeho pracovní tým.

Úspěch vyžaduje vytrvalost, sebedůvěru, akceschopnost, pozitivní a optimistický postoj, odhodlání, etiku a další vlastnosti, které je třeba si rozvinout. Proto se obrovská většina lidí, kteří považují víceúrovňový marketing za cestu k rychlému zbohatnutí, dočká velkého zklamání, a „nepřežijí“ v podnikání první rok.

Respekt před právními formalitami

Profese distributora víceúrovňového marketingu je obchodní povahy. Nejde o poměr zaměstnanecký, jde o šanci vybudovat vlastní distribuční organizaci. Každá země má své vlastní legislativní úpravy, které je nutné dodržovat.

Je samozřejmé, že příjem distributora víceúrovňového marketingu podléhá daňové povinnosti a je nutno jej přiznat. Snahy o zatajení příjmu nejsou jen podvodem, jsou také poškozením pověsti a image systému víceúrovňového marketingu jako

takového. Sponzor, který pomáhá novému distributorovi při budování jeho vlastního podniku, má povinnost tuto skutečnost zdůraznit.

Je třeba také říci, že některé společnosti víceúrovňového marketingu přebírají odpovědnost za všechny administrativní formality nebo jejich část, které jsou běžně vykonávány distributory. To znamená velkou pobídku a motiv pro zahájení činnosti. Je však v zájmu každého distributora, aby si ověřil, zda byly splněny všechny povinnosti.

Budou-li dodržena všechna pravidla, stane se systém víceúrovňového marketingu tím, čím má být:

Vynikajícím prostředkem podnikání s velmi nízkými počátečními investicemi a skutečnou příležitostí pro každého, kdo chce začít v nové profesi.

Tato etická pravidla jsou natolik důležitá, že upoutala pozornost našich zákonodárců. Ve Francii byl takový zákon přijat v roce 1998 a ve stejném roce byl projednáván ve Velké Británii. Ostatní evropské země budou následovat. Evropský parlament si je rovněž vědom problematiky víceúrovňového marketingu a je pravděpodobné, že v blízké době přijme evropské regulativní předpisy.(2)

1.7 Jak se přímý prodej liší od nepoctivých obchodních praktik

V přímém prodeji používají firmy většinou dvě metody nabídky a prodeje. Jednak je to prodej jednotlivci, jednak prodej skupině osob. V tomto případě zákazník nebo prodejce funguje jako hostitel a pozve své známé - potenciální odběratele na ukázkou, předvedení a vyzkoušení nabízeného zboží. Přímý prodej je možno též klasifikovat podle toho, z kolika úrovní je složena struktura prodávajících. Buď se jedná o strukturu jednoúrovňovou anebo má podobu takzvaného víceúrovňového, síťového marketingu (angl. multilevel marketing, zkratka MLM).

Víceúrovňový marketing lze definovat takto: přímý prodej výrobků a služeb prováděný osobně přímo spotřebitelům v jejich domácnostech nebo v místě mimo stálou provozovnu prostřednictvím nezávislých distributorů nebo prodejců, kteří mohou získávat svoji odměnu jednak za vlastní prodejní obrat, jednak v závislosti na prodejním obratu těch, které k tomuto podnikání oni nebo jiné osoby přivedli.

Tento způsob prodeje bývá někdy zcela nesprávně chápán jako tzv. pyramidový systém, pyramidové hry. Ty jsou známy i jako tzv. letadlo nebo sněhová koule. Tyto hry jsou v mnoha zemích včetně České republiky zákonem zakázány. Pyramidové hry jsou nezákonné proto, že velké množství lidí na spodku pyramidy platí peníze malému počtu lidí na vrcholu. Vždy, když jedna úroveň chce postoupit k vrcholu, musí najít dvakrát tak velkou skupinu pod sebou. Znamená to, že zajištění slibovaného příjmu pro každého by vyžadovalo najít nekonečný počet účastníků.

Pro odlišení pyramidy je rozhodující zejména to, zda firma prodává zboží nebo vyžaduje pouze finanční vklad. V seriózní firmě, která působí formou víceúrovňového marketingu, se prodává kvalitní zboží za konkurenceschopné ceny konečným spotřebitelům na kontrolovatelném trhu.

Pyramida profituje např. z toho, že nakupují pouze noví příchozí a o další prodej není zájem. Důležité je i to, zda firma zpětně odkoupí neprodané zboží. Seriózní společnost tak běžně učiní a navíc si nestanovuje žádné povinné odběry výrobků. V úvahu je třeba brát i vstupní náklady.

Firmy, které požadují vysoké peněžní vklady při zahájení činnosti zájemce jsou podezřelé. V případě pochybností je třeba kontaktovat přímo ústředí té které společnosti a žádat přesné vysvětlení a seznámení s prodejním plánem a metodou nebo konzultovat s AOP a jejím nezávislým právním zástupcem.(11)

1.8 Co není víceúrovňovým marketingem

Primárně se jedná o pojmy Ponzioho schéma a pyramidová hra. Většinou se používají jako synonyma, i když určitý rozdíl mezi nimi existuje. Termín pyramidová hra sám o sobě také není příliš šťastný, protože nevystihuje pravou podstatu tohoto fenoménu, nicméně v českém prostředí se ho užívá.

Ponzi schéma své jméno odvozuje od Charlese Ponzioho, který je duchovním otcem tohoto podvodu.(14)

1.8.1 Ponziho schéma

Ponzi schéma lze vymezit jako schéma, ve kterém investoři svěřují své peníze za účelem jejich dalšího investování provozovateli. Provozovatel však tyto peníze dále neinvestuje do žádného legitimního ziskového podniku, místo toho vybrané peněžní prostředky předává zpět investorům s předstíráním, že jde o zisky z investic. Jde však pouze o malé části investovaného kapitálu.

Podvodník provozující Ponzi schéma samozřejmě část peněz získaných od investorů používá pro vlastní potřebu, což akceleruje nutnost rozšířit počet investorů tak, aby bylo možno pokrýt vyplácení slíbených částek již existujícím investorům. Čím více peněz podvodník odebere pro své soukromé účely, tím více vzrůstá potřeba nových investorů.

V Ponzi schématu tedy investoři svěřují své peníze provozovateli tohoto schématu za účelem jejich investování. Tento moment je vlastně hlavním rozdílem mezi Ponzi schématem a pyramidovou hrou. V pyramidové hře totiž investoři vkládají své peníze výměnou za právo „něco dělat“. Ve většině případů jde o právo rekrutovat nové členy systému.(13)

1.8.2 Pyramidová hra

Pyramidová hra je hierarchická struktura, která má, jak již z názvu vyplývá, tvar pyramidy a vytváří se tak, že se lidé k dané struktuře připojují pod ty její členy, kteří se již připojily dříve. Tito noví členové platí těm, kteří jsou ve struktuře nad nimi s nadějí, že i jim bude takto zapláceno těmi, kteří se připojí ve struktuře až pod ně.

U pyramidové hry je tak jediným a velmi drahým produktem členství v síti. Do sítě neplynou žádné peníze zvenčí. Výlučným zdrojem příjmů v pyramidové hře jsou peníze samotných členů systému. Pyramida sama o sobě nevytváří žádný zisk, nadhodnotu, pouze přesunuje již existující hodnoty. Každý dolar či korunu, jež některý z členů prostřednictvím pyramidy získal, předtím jiný z jejích účastníků ztratil.

Pyramidová hra působí v omezeném prostředí, kterým je vlastně každé reálné prostředí, a ve kterém musí zákonitě dojít k zastavení růstu sítě. Jinak řečeno, úspěšnost pyramidové hry je závislá na exponenciálně vzrůstajícím čísle účastníků. Jenže již

po několika krocích je číslo účastníků enormně vysoké a získat další účastníky je velmi obtížné a časem nemožné. Pyramida se zhroutí s tím výsledkem, že naprostá většina účastníků systému nic nezíská, respektive ztratí to, co do systému vložili jako vstupní poplatek.

V současné době se málokdy setkáme s pyramidovou hrou ve své čisté podobě, kdy nový člen struktury prostě jen složí vstupní poplatek, který je poté bez skrupulí přerozdělen mezi členy systému, kteří se nacházejí na vyšší úrovni pyramidy, tedy mezi služebně starší členy a nový člen setrvává dále v naději, že se najde dostatečné množství dalších nových členů, z jejichž vstupních poplatků bude profitovat i on.

Dnešní pyramidové hry obratně zastírají skutečnost, že jde o ilegální systém pyramidálních investic a využívají nejrůznější postupy, které maskují jejich skutečnou podstatu. Jde většinou o systémy, které předstírají, že provozují poctivý víceúrovňový marketing.(14)

1.8.3 Možnosti postihu Ponzi schémat a klasických pyramidových her

Současný stav legislativy v České republice je ve vztahu k problematice pyramidových her možno charakterizovat slovy nedostatečný a neuspokojivý, nicméně platná právní úprava je vyzbrojena určitými nástroji, které lze v boji proti Ponzi schématům a klasickým pyramidovým hrám použít. Ponzi schéma je, jak je psáno výše, založeno na tom principu, že jeho provozovatel přesvědčí určitý počet investorů, aby mu svěřili své peníze za účelem jejich investování do nějakého podniku. Pachatel těmto investorům slibuje obrovské zisky, kterých má být dosaženo v relativně krátké době. On sám však již od počátku nemá úmysl od investorů získané finanční prostředky investovat do jakéhokoli legitimního ziskového podniku. Místo toho část z vybraných peněžních prostředků předává zpět investorům a předstírá, že jde o zisky z již uskutečněných investic.

Vzhledem k popsanému charakteru Ponzi schématu je zřejmé, že jeho provozování může být stíháno jako trestný čin podvodu podle § 250 trestního zákona. Objektivní stránka tohoto úmyslného trestného činu, která spočívá v tom, že pachatel uvede někoho v omyl nebo využije něčího omylu nebo zamlčí podstatné skutečnost, dále že tato osoba v důsledku svého omylu provede majetkovou dispozici a touto

dispozicí vznikne škoda na cizím majetku a zároveň se tím pachatel nebo někdo jiný obohatí, je v případě Ponzi schématu splněna.

Pachatel, který provozuje Ponzi schéma, uvede svého investora v omyl zpravidla lstivým jednáním, kdy ho přesvědčuje, že má vědomost o tom, jak výhodně zhodnotit peníze, ale vzhledem k tomu, že nedisponuje dostatečným finančním obnosem, nemůže tuto výhodnou investici uskutečnit. Investor následně svěří pachateli své peníze za účelem jejich investování, přičemž ve velkém množství případů mu tyto peníze nejsou vráceny, a ani se nedočká slibovaných zisků.

Provozovatel Ponzi schématu může být vedle trestného činu podvodu samozřejmě stíhán i pro spáchání jiných trestných činů.

Pod pojmem klasická pyramidová hra pro účely tohoto textu rozumíme pyramidovou hru, která nevyužívá žádných prostředků, kterými by zakrývala skutečnost, že je pyramidovou hrou. Nefiguruje v ní žádná fiktivní protihodnota v podobě reálného zboží či služeb, vstupní poplatek není vydáván za přiměřený administrativní poplatek atd.

Nový člen takovéto pyramidové hry je zpravidla dosti podrobně obeznámen se systémem fungování pyramidové hry a s klíčem přerozdělování vstupních poplatků nově přicházejících účastníků. Pravidlem je i to, že si je vědom rizika, které systém přináší a je zpraven i o tom, že nebude profitovat, pokud do sítě nepřivede dostatečné množství nových účastníků.

Klasickou pyramidovou hru nelze zpravidla stíhat pro spáchání trestného činu podvodu. V tomto případě totiž není zcela naplněna objektivní stránka trestného činu podvodu, konkrétně uvedení v omyl či využití něčeho omylu nebo zamlčení podstatné skutečnosti. Každý průměrně intelektuálně vybavený jedinec musí být u nekamuflované pyramidové hry schopen jednoduché matematické úvahy, z které mu vyplyne neodvratitelnost zániku pyramidové hry v poměrně krátkém čase. Ovšem ani v případě, že by si investor neuvědomil, že nemá naději na zisk, nelze hovořit o podvodu.

Klasickou pyramidovou hru, která se však, jak již bylo výše zmíněno, vyskytuje již minimálně, lze postihnout na základě ustanovení § 250c, které upravuje trestný čin provozování nepoctivých her a sázek. Pro potřeby tohoto ustanovení se za peněžní hru považuje řetězové hra, při které počet jejích účastníků vzrůstá geometrickou řadou,

přičemž dříve zapojení účastníci hry mají získat několikanásobek svého vkladu do hry, a to na úkor účastníků hry, kteří se do ní zapojili později.

Pod uvedené vymezení lze klasickou pyramidovou hru subsumovat, a proto i jako trestný čin provozování nepoctivých her a sázek stíhat. I u klasické pyramidové hry platí, že jejího provozovatele je možno stíhat za přidružené trestné činy.(12)

1.9 Víceúrovňový marketing ve světě

Kdo se v dnešní době zabývá víceúrovňovým marketingem? Dnes existují tisíce společností víceúrovňového marketingu, které fungují napříč Spojenými státy, Kanadou, Mexikem, Jižní Amerikou, Velkou Británií, Evropou, Austrálií, Novým Zélandem, Izraelem, Japonskem a Pacifikem. Jen malá Malajsie sama o sobě má více než 800 aktivních společností víceúrovňového marketingu. Víceúrovňový marketing je 100 miliard dolarů obratu velké odvětví, je zcela mezinárodní a zabývají se jím společnosti patřící do žebříčku FORTUNE 500 nejúspěšnějších společností světa a jejichž akcie jsou obchodovány na New Yorkské burze.

V roce 1993 byla Amway nejrychleji rostoucí zahraniční společností v Japonsku s prodeji přes 1 miliardu dolarů. Společnost Discovery Toys nabízí své produkty pouze systémem víceúrovňového marketingu a má prodeje v řádech stovek milionů dolarů. Společnosti Sprint, MCI a AT&T, tito mezinárodní telekomunikační giganti provozují své dálkové servisní telefonní služby a podporu skrze společnosti víceúrovňového marketingu. Společnost A.L.Williams pro sebe zužitkovala víceúrovňový marketing a ohromila celé pojišťovací odvětví, když překonala společnost Prudential Financial Inc., gigantickou společnost tohoto odvětví, za necelé čtyři roky.

Společnosti využívající tradičních prodejních metod jako Colgate-Palmolive a Gillette Company mají pobočky využívající víceúrovňový marketing. Rexall Drug (kanadský velkovýrobce léků) zavádí systém víceúrovňového marketingu do své pobočky Rexall Showcase. Společnosti využívající víceúrovňový marketing jako Melaleuca (wellness) překonala Liz Claiborne (parfémy), The Limited (dámská móda) a John Paul Mitchel (špičková vlasová kosmetika), Nu Skin (celosvětově rozšířená kosmetika, společnost víceúrovňového marketingu) překonala Maybelline, Dow Chemical(velká agrochemická společnost) a Matrix (výrobce fitness cvičebních

přístrojů). Mary Kay je větší než Johnson & Johnson, Amway je větší než Revlon (obrovská americká kosmetická společnost, sponzoruje mnoho ženských holywoodských hvězd) a Avon je větší než Estee Lauder. Sam Walton, zakladatel diskontních obchodních řetězců Wal-Mart jednou řekl: „Raději budu budovat ziskový byznys v netradičním odvětví, než ztrátový byznys v tradičním odvětví.“

Víceúrovňový marketing se vyvinul i jinými směry. Společnosti, které začali podnikat metodou přímého prodeje nyní přecházejí na systém odměňování víceúrovňového marketingu. Příklady takových firem zahrnují i Avon, společnost dělající přes 3 miliardy dolarů obrát, Watkins Products, společnost, která prodávala své čisticí prostředky a dnes i potraviny přímým prodejem po téměř 100 let, než přešla na víceúrovňový marketing a také Encyclopedia Britannica (interaktivní encyklopedie).

Jedním z důvodů pro odmítnutí přímého prodeje v raných 70. letech 20. století bylo to, že když distributoři volali lidem, zjišťovali, že nikdo nebyl doma. Ženy, které po dlouhou dobu byli zákaznickou páteří přímého prodeje, začali tehdy masově opouštět roli domácí hospodyně a vstupovali do zaměstnání. Ať už pro zlepšení rodinné situace, vyděláním peněz navíc, nebo kvůli ambicím vybudování vlastní kariéry a touze po nezávislosti. Tím zůstávalo přes den doma velmi málo lidí. Společnosti, které sledovali tyto nové sociální trendy se rychle přesunuly od svého tradičního marketingového plánu k víceúrovňovému marketingu, který umožňoval více neformální metody prodeje a větší odměny.

Společnosti víceúrovňového marketingu v podstatě vytvořily, prorazily nebo inovovaly celá odvětví: přírodní vitamínové doplňky, nutričně vyvážené a dietní nápoje, koncentrované a ekologické čisticí prostředky. Jedna společnost síťového marketingu téměř zcela sama vytvořila jednu miliardu dolarů velký byznys s domácími vodními filtry.

Důvody zavedení víceúrovňového marketingu v již fungujících společnostech

Proč tak mnoho společností zavádí víceúrovňový marketing jako jejich metodu marketingu? Jednoduše řečeno, protože je více efektivní. Neplatí za marketing, distribuci nebo prodej dokud není prodej uskutečněn a produkt doručen. V porovnání s tradičním marketingem, kde společnost může utratit miliony dolarů za reklamu, navíc má ještě všechny náklady související se zaměstnáváním prodejců, jako benefity,

podpory, komunikaci, cestování a kanceláře, a to všechno ještě předtím, než je produkt prodán. Charles Givens, finanční expert a autor bestselleru *Wealth Without Risk* („Bohatství bez rizika“), poukazuje na fakt, že 80% nákladů s dodáním výrobku ke konečnému spotřebiteli v dnešní době je výsledkem marketingových nákladů. Společnosti hledají jak přesunout své náklady co nejbližší k samotnému prodeji jak jen to je možné. Společnosti víceúrovňového marketingu nahrazují tradiční reklamu a marketingové náklady provizí z prodeje, která je vyplacena nezávislému obchodnímu zástupci až poté, co je produkt prodán.

Faith Popcornová ve své knize *The Popcorn Report*, bestseller, vysvětluje dodatečné sociální trendy, které pohánějí víceúrovňový marketing k úspěchu. Její kniha popisuje, že spotřebitelé touží po tom být „zachumlaní“ a zůstat doma. Chtějí se vyhnout přeplněným nákupním centrům a dopravním zácpám a hledají pohodlí přímého doručení produktu, které víceúrovňový marketing poskytuje. Magazín *Advertising Age* („Reklamní věk“) píše, že doporučení od přítele je tou nejmocnější formou reklamy, a přesně o tom je víceúrovňový marketing.

Možnost vytvoření finanční pojistky bez rizika

Časté změny pracovních míst jasně ukázaly, že není žádná jistota v tradičním firemní struktuře a postupu v kariérním žebříčku. Ve Spojených státech je zrušeno přes 3100 pracovních míst díky snižování stavů a nákladů. Automatizace a technologický pokrok zefektivňují podnikání a mění celá odvětví. Miliony lidí jsou bez práce a hledají tu stejnou pracovní pozici, kterou jejich bývalí zaměstnavatelé právě zrušili, v jiné firmě, kde k tomu ještě nedošlo. Je to ovšem pouze oddalování nevyhnutelného. Ve skutečnosti 47 procent společností, které se dostaly na žebříček Fortune 500 v roce 1980, již dnes neexistují, nebo nefungují, což vyjadřuje čistou ztrátu více než 5 milionů pracovních míst.

Technologický pokrok ovlivňuje pracovní sílu v celých odvětvích. Příkladem je byznys s gramofonovými deskami. V roce 1985 byly gramofonové desky odvětvím s obratem 24 miliard amerických dolarů ročně. Dnes toto odvětví již téměř neexistuje, bylo nahrazeno výrobcí audio kazet a kompaktních disků (CD). Průmysl zpracování oceli a mědi významně utrpěl vynalezením nových plastů a slitin. S funkcemi, které jsou dnes schopny počítače vykonávat, nahradily miliony pracovníků. Robotické

technologie stejně tak. Jeden robot může nahradit 20 lidských pracovníků a snižuje nutnost společností platit velké částky za zaměstnanecké benefity. Man Power Inc. (jedna z největších personálních agentur na světě) je dnes největším zaměstnavatelem na světě, protože pro společnosti je levnější najmout dočasnou pracovní sílu a tak se vyhnout placení benefitů stálým zaměstnancům.

Víceúrovňový marketing na částečný úvazek může poskytnout finanční polštář příjmu navíc, aby se člověk mohl ochránit před výše zmíněnými situacemi. Nedávný průzkum Wall Street Journal ukázal, že 80% zaměstnanců chce mít svůj vlastní podnik, svou firmu a 40% z těchto dotázaných by chtělo pracovat ze svého domova. Toto přesně umožňuje víceúrovňový marketing. Lidé hledají, jak si vybudovat svou budoucnost cestou, která zároveň rozvíjí jejich charakter a umožňuje jim žít v rovnováze v jejich osobním i rodinném životě bez toho, aniž by po cestě museli obětovat své duševní zdraví.(15)

1.10 Víceúrovňový marketing v České republice

Od 90.let minulého století prošlo naší zemí mnoho společností, které se zabývaly přímým prodejem a víceúrovňovým marketingem. Některé byly poctivé a férové, některé zcela ignorovali etické zásady a pravidla těchto obchodních praktik a vytvářeli napětí ve společnosti a některé využívali přímo podvodné metody a praktiky k obohacení několika jedinců, kteří si dnes za tyto zločiny odpykávají svůj trest ve vězení.

Jiný obrázek tohoto odvětví v České republice jsou nadšení podomní prodejci, kteří ale bohužel často svou hyperaktivitou a neochotou slyšet zákazníkovo „NE“ vytvářeli nátlak a velmi nepříjemné pocity v potenciálních klientech.

Přestože se samozřejmě s takovým chováním můžeme setkat i dnes, a to nejen u společností víceúrovňového marketingu, ale prakticky u jakéhokoliv obchodního zástupce jakékoliv společnosti a v jakémkoliv odvětví, je přeci jen toto jednání dnes spíše výjimkou, než-li pravidlem. Zejména u společností, které mají a dodržují svůj vnitřní morální a etický kodex obchodních praktik i chování distributorů.

V dnešní době je poměrně snadné určit, které společnosti skutečně dodržují etické a morální obchodní praktiky. Protože společnosti, které jsou v těchto zásadách

striktní vůči sobě samým a kladou si za cíl jejich systematické dodržování jsou členy *Asociace osobního prodeje České republiky*, pokud jde o společnosti, které obchodují s věcným zbožím, nebo jsou členy *Asociace finančních zprostředkovatelů a finančních poradců České republiky*, jedná-li se o společnosti poskytující finanční služby a poradenství, případně dalších asociací a sdružujících organizací, které mají svůj vnitřní etický kodex.

Bohužel je smutnou pravdou, že přes tyto všechny organizace a řadu etických kodexů a pravidel, člověk stále může narazit na ziskuchtivé prodejce, kteří se nestarají o zájmy a potřeby zákazníka, ale za každou cenu se snaží prodat svůj produkt s vidinou snadného a rychlého zisku. Tento fenomén je jedním z nejzávažnějších důvodů, proč se termíny jako přímý prodej a víceúrovňový marketing lidem v České republice asociují s negativními pocity, protože buď oni sami měli zkušenost se špatným jednáním distributora nebo obchodního zástupce, nebo znají někoho kdo tuto špatnou zkušenost měl. Je přitom obvyklé, že právě takový člověk v těchto systémech není dlouhodobě úspěšný a dříve či později skončí, ovšem škoda kterou napáchal je většinou uložená trvale a hluboko v povědomí lidí.

Asociace osobního prodeje České republiky (AOP)

AOP si klade za cíl podporu zájmů členů s ohledem na společný způsob prodeje. O členství ve sdružení se mohou ucházet pouze právnické osoby se sídlem v České republice, které nabízejí a prodávají své zboží a služby spotřebitelům formou přímého prodeje především v domácnostech, na pracovištích a jiných dohodnutých místech.

Předpokladem členství je, že uchazeč trvale vykonává svou obchodní činnost v České republice a pro nabízené zboží a služby vede vlastní obchodní značku nebo vlastní označení zboží a svou obchodní činnost vykonává v souladu se zásadami a normami chování, závaznými pro členy sdružení, zejména respektuje čistotu a korektnost svého podnikání ve vztahu k zákazníkům, svým prodejci a konkurentům.

Členové Asociace osobního prodeje

V současné době je členem Asociace osobního prodeje pouze devět společností z celé České republiky. Jsou to společnosti Amway Česká republika spol. s r.o., Avon Cosmetics spol. s r.o., International Diet a.s., JUST CS spol. s r.o., Lux CZ, s.r.o., Mary Kay Czech Republic, s.r.o., Oriflame Czech Republic spol., s.r.o., TUPPERWARE Czech Republic, spol. s r.o., VORWERK CS k.s. Vzhledem k tomu, že společností, které se přímým prodejem či přímo víceúrovňovým marketingem v České republice zabývají je v současné době velké množství, protože tento obor je velmi lákavý po stránce fungování a efektivnosti tohoto systému, je o to důležitější si uvědomit, že jen několik málo firem je členem Asociace osobního prodeje.

Důvodem proč je počet členů dlouhodobě tak nízký je fakt, že Asociace osobního prodeje má velmi přísný etický kodex, které musejí společnosti přijmout, bez výjimky dodržovat a zahrnout tato pravidla do fungování společnosti, což je pro většinu společností nepohodlné, pro mnohé velmi finančně nákladné a také velmi silně svazující pro vedení firmy i její každodenní život.(10)

1.11 Kompetence a kompetenční model

Pro oblast víceúrovňového marketingu je důležitá kompetence skutečně profesionálního distributora. Kompetence může být chápána různými způsoby, proto se nyní zaměřím na definování kompetence jako takové.

Definice kompetence

Protože kompetence bývá v mnoha odborných literaturách chápána a pojímána jinak, neexistuje žádná sjednocující definice, proto uvádím nejpoužívanější formy definice tohoto pojmu:

- kompetence je široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Tyká se organizace a plánování práce, inovace a zvládání nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti

osobní efektivnosti, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky (Training Agency, 1988).

- schopnost a ochota plnit úkoly (Burgoyne, 1988)
- dimenze chování, které ovlivňují pracovní výkon (Woodruffe, 1990)
- jakákoliv individuální vlastnost, která může být zaměřena nebo spolehlivě počítána a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem (Spenser a kol., 1990)
- základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce (Furnham, 1990)
- jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem (Murphy, 1993) (1)

Další pojetí kompetence

Pojímáme ji jako způsobilost. Představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Proto má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činností. Například v různých kompetenčních modelech nacházíme kompetenci orientace na zákazníka. Už z názvu je patrné, že je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, nikoli na základě toho, jaké má vlastnosti.

V mnohých organizacích se za kompetence vydává něco, co má blíže k vlastnostem. Takto se za kompetenci vydává například osobní zralost nebo pečlivost a důslednost.

Teorie rysů či vlastností nepřinesla do současné doby přesvědčivý důkaz, jakými rysy má být vybaven efektivní vedoucí. Proto se opouští od rysově teorie a praxe směřuje k činnostem a způsobilostem. K tomu lze přiřadit rozlišení na osobnost a roli. Každý vedoucí pracovník je ve své práci nejen sám za sebe, ale i ve své roli. V té roli plní nějaká očekávání. Leckdy musí věrohodným způsobem zastávat rozhodnutí, která mu nejsou po chuti, nekryjí se s jeho osobností. Jeden příklad za všechny, excelentní komici, jako například Vlasta Burian nebo Luis De Funés nebyli žádné veselé kopy ve svém soukromí. Ale svou roli zvládali excelentně. Totéž chceme po vedoucích pracovnících. Z tohoto pohledu je jedno, jestli jsou introverty či extroverty, což jsou

rysy. Avšak chceme, aby zvládali svou roli. Ke sledování toho, jak zvládají svou roli, nám pomáhají kompetence (způsobilosti).

Členění kompetencí

Členění kompetencí ze sociálně-psychologického hlediska

Protože pojetí kompetencí vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, můžeme kompetence uspořádat podle základního pozorovacího schématu. Dle něj lze pozorovat 3 velké skupiny chování:

- přístup k úkolům a věcem
- vztah k druhým lidem
- chování k sobě a projev emocí

Ke každé oblasti pozorování lze přiřadit skupinu kompetencí.

Tab. 1: Skupiny kompetencí (sociálně-psychologické východisko)

Skupiny kompetencí	Obsah
Kompetence řešení problému (přístup k úkolům a věcem)	Každý člověk je ve svém životě stavěn před různé úkoly a problémy. Někdy může být aktivnější a úkoly si vyhledává, problémy předvídá. Jinými slovy, je proaktivní. Může být strukturující, nápaditý apod. Samozřejmě může k tomu přistupovat zcela opačně – pasivně, chaoticky, mechanicky.
Interpersonální (vztahové) kompetence (vztah k druhým lidem)	Člověk se při řešení problému dříve či později nějak vztahuje k druhým lidem. Někdo potřebuje být v těsném kontaktu s druhými, jiný potřebuje bezpečný odstup. Někdo potřebuje druhé lidi řídit, jiný se raději nechá řídit.
Kompetence sebeřízení (chování k sobě a projev emocí)	Chci-li zvládat nějaké úkoly a problémy, vztahy s druhými lidmi, potřebuji do určité míry zvládat i sám sebe. K sobě se mohu chovat opět různým způsobem. Mohu nadhodnocovat, podceňovat. Podle toho, jak sobě důvěřuji, jsem pro druhé přesvědčivý a důvěryhodný.

Tyto skupiny v kompetencích jsou všeobecné a většinu kompetencí v různých kompetenčních modelech lze roztrždit do těchto velkých skupin. Takové rozčlenění nám umožňuje lépe pochopit vnitřní logiku jednotlivých kompetenčních modelů. Rozčlenění na kompetence řešení problému, vztahové kompetence a kompetence sebeřízení vychází ze sociálně – psychologického úhlu pohledu.

Sociálně – psychologický pohled na kompetence vychází z představ, že firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence firmy. V sociálně-psychologickém modelu kompetencí je vyjádřeno východisko od jedince k firmě.

Členění kompetencí podle kompetenční orientace firmy

Tento pohled vychází původně z marketingu. Dle tohoto přístupu nemůže být firma nadprůměrná ve všech oblastech. Nanejvýše může být nadprůměrná ve dvou oblastech. Tento model představuje základní skupiny kompetencí ve firmě. Vychází z toho, že každá firma má své kompetence, některé více rozvinuté a některé méně. Tento model akcentuje východisko od kompetencí firmy k jedinci.

Firemní kompetence

- orientace produktová (kompetence řešení problému)
- orientace zákaznická (kompetence interpersonální)
- orientace provozní a systémová (kompetence sebeřízení)

Kompetenční model

Ve stále větším počtu organizací se užívá kompetenčních modelů. Jedná se povětšinou o firmy se zahraniční účastí. U českých organizací se lze setkat s kompetenčním modelem zřídka.

Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Jak mohou být kompetence uspořádány bude řečeno dále v rámci vymezení typologie kompetencí. Kompetenční model je jedním z důležitých nástrojů řízení lidí.

Výhody zavedení kompetenčního modelu:

- sjednocení jazyka vedoucích pracovníků, případně personalistů
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení
- propojenost s vyhodnocením čísel
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy

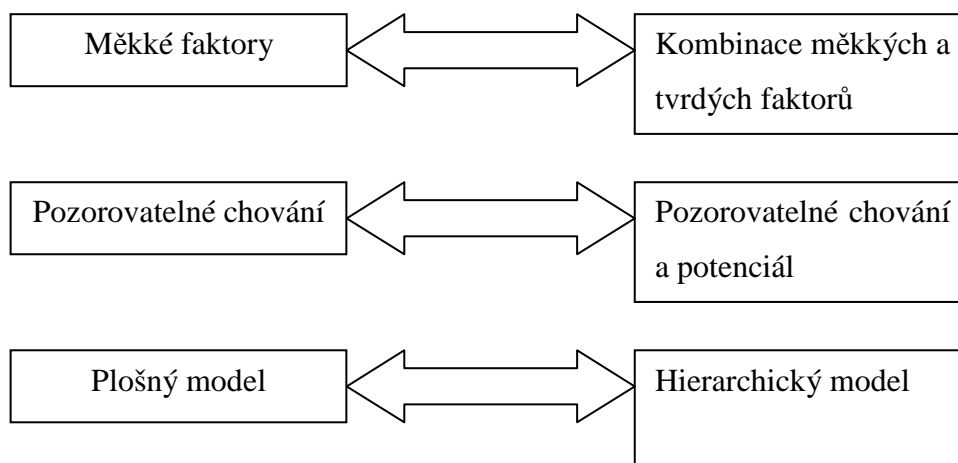
Požadavky na efektivní kompetenční model:

- vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů
- obsahuje nanejvýš 10 – 12 kompetencí
- vytváří most mezi firemními hodnotami a popisem práce
- platí pro všechny, nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě
- je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožíván

Pojetí kompetenčních modelů, které má přes 20 kompetencí, má jednu základní nevýhodu, a tou je, že kompetenčnímu modelu v celistvosti rozumí ve firmě jen několik lidí a tento model tedy nemůže být sdílen s ostatními pracovníky. Navíc práce s takovým modelem je náročná. Důležité je si uvědomit, že kompetenční model není nějakým lepším popisem práce.

Typologie kompetenčních modelů

Budeme-li vycházet z toho, že kompetenční model je soubor různě uspořádaných kompetencí, můžeme ve stávající praxi rozlišit několik typů kompetenčních modelů. Například kompetenční model PMI je kompetenčním modelem, který je zaměřen na měkké faktory, pozorovatelné chování a je plošným modelem. Kompetenční model firem Skanska nebo Lesy ČR zase představuje kompetenční model, který v sobě kombinuje měkké a tvrdé faktory, je zaměřen na pozorovatelné chování a jedná se o hierarchický model.



Obr. 3: Typologie kompetenčních modelů

Uvedenou typologii kompetenčních modelů je možné uplatnit u kompetenčních modelů, které vycházejí ze sociálně-psychologického nazírání nebo nazírání marketingově organizačního.

Kompetenční model Skanska

Model obsahuje 6 kompetencí. Jejich menší počet umožňuje jejich pružné užívání, což je důležité zejména pro oblast, ve které firma Skanska podniká. Tento model se totiž potřebuje uplatnit „na stavbě i v kanceláři“. Je formulován pro vedoucí pracovníky, ale nic nebrání jeho širšímu uplatnění.

Tab. 2 : Kompetenční model Skanska

Kompetence	Obsah kompetence
Zaměření na zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> - zná požadavky a očekávání zákazníků - účinně formuluje zákaznickovo přání - využívá zpětnou vazbu od zákazníka k neustálému zlepšování procesů - podporuje a udržuje pevnou síť vztahů/partnerství se zákazníky - chápe význam vnitřních zákaznických vztahů a umí je řídit
Zaměření na výsledky	<ul style="list-style-type: none"> - stanovuje/přijímá smělé cíle - plní stanovené cíle - předvídá problémy a přijímá preventivní opatření
Strategické myšlení	<ul style="list-style-type: none"> - uvědomuje si širší kontext a příslušně tomu jedná - svým jednáním dává najevo celopodnikový

	<p>přístup</p> <ul style="list-style-type: none"> - projevuje podnikatelského ducha
Vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> - dává najevo aktivní iniciativu a energičnost - buduje vysoce výkonné týmy - aktivně rozvíjí schopnosti lidí prostřednictvím náročných úkolů, cílů, zpětné vazby a mentoringu - účinně se podílí na získání nových pracovníků - energicky přistupuje k nevykonným zaměstnancům i k osobám s největším potenciálem
Osobnostní kvality	<ul style="list-style-type: none"> - dokáže jasně a účinně komunikovat a projevuje dobrou schopnost naslouchat - dokáže si získat respekt kolegů v celém podniku - hledá příležitost k osobnímu rozvoji - prokazuje osobnostní bezúhonnost
Odborné/obchodní znalosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> - vykazuje znalost obchodních souvislostí - efektivně řídí riziko - je zběhlý ve finančních záležitostech - má dobré vyjednávací schopnosti - projevuje systémové myšlení

Prodejní kompetence

Vedle generálních kompetenčních modelů či manažerských kompetenčních modelů lze mít kompetenční modely pro obchodníky. Příkladem takového kompetenčního modelu je model prodejních kompetencí.(3)

Tab. 3: Prodejní kompetence

Prodejní kompetence	Charakteristika
Prezentace sebe sama	Obchodník nejprve prodává sám sebe. Prezentace probíhá po celou dobu prodeje, nejvýraznější váhu má však v úvodních fázích jednání. Ze všech dílčích způsobilostí se dá spolu se zvládnutím námitek nejlépe naučit.
Tah na bránu	Jedná se především o „drive“, energii a zaměřenost na cíl. Znamená stále pamatovat na své cíle, na sebe. Souvisí s temperamentem a ze všech dílčích způsobilostí je možné se jej nejlépe naučit. V zaměřenosti na své cíle je protikladem budování vztahu.
Odolnost	Projevuje se „přede dveřmi“. Jsou to očekávání, o tom, jak dopadne jednání a důvěra v sebe, je to odolnost vůči odmítnutí. Odolnost získáme především v dětství. V dospělosti ji můžeme jen omezeně posílit.
Budování vztahu	Říká se, že prodává především vztah. Budování vztahu představuje především identifikaci potřeb

	zákazníka a umění „být v jeho hlavě“. Budování vztahu také znamená „vtahování zákazníka do hry“, pro což jsou nejvýhodnější otázky.
Identifikace	Je to důvěra ve firmu, v jejímž dresu obchodník hraje, a důvěra v to, co prodává. Taktéž lze mluvit o ztotožnění se. Nedocení kvality produktu, který obchodník prodává, se projevuje např. v jednání o ceně, které více „drhne“, obchodník najednou vede více řečí apod.
Zvládnání námitek	Projevuje se „za dveřmi“, kdy jednání probíhá a objevují se určité komplikace. Postup zvládnání námitek se dá velmi dobře naučit.

(3)

1.12 Koučování

Koučování dnes

Koučování staví do popředí pohodu, blaho a uspokojení koučovaných. Koučování klade důraz na starost a péči o sebe sama, na kvalitu života a růst lidí. Tento aspekt koučování představuje to, co je možné nazvat „bytostným“, „existenciálním“ rozměrem koučování. Koučování je rovněž metodou, způsobem a postupem umožňujícím pozdvihnout na vyšší úroveň výkonnost a styl vedení, jež přináší výsledky. Tato stránka koučování představuje to, co je nazýváno „realizačním“ rozměrem koučování. Jinak řečeno, pohoda, blaho a uspokojení lidí jsou důležité a rozvoj člověka představuje hlavní způsob jak dosahovat výsledků.

Důraz na starost a péči o sebe sama bychom neměli zaměňovat se sobectvím. Pokud se koučování rozhodnou věnovat patřičnou pozornost a péči vlastním potřebám a snům (možná v důsledku vašeho koučování), vzroste jejich vitalita, zanícení a potenciál být prospěšným ostatním lidem.

Koučové pomáhají lidem nalézat praktická řešení obtížných úkolů a problémů, jimž čelí:

- jak nejlépe využít čas, který mají k dispozici
- jak zlepšit vedení lidí a komunikaci
- jak dosáhnout ambiciózních pracovních cílů
- jak žít vyrovnaným, vyváženým životem
- jak porozumět emocím a využívat je

- jak rozvíjet tvůrčí myšlení
- jak překonat škodlivý, nezdravý stres
- jak vytvářet konstruktivní vztahy apod.

Koučování pomáhá koučovaným podívat se na věci kolem sebe s odstupem, vidět je v širších souvislostech a s potřebnou invencí a péčí formovat vlastní život v souladu se svými představami. Jinými slovy vytvářet budoucnost, po které touží. Pokud se lidé vydají po cestě, na níž se dostává sluchu jejich touhám, usilování a nadání, stavějí na nich a využívají je, mohou prožít kvalitní a produktivní život. Úspěšní koučové ale nezůstávají u toho, pomáhají koučovaným hledat tvůrčí přístupy, způsoby a možnosti uspokojování potřeb jejich klientů, kolegů a společnosti, aniž by přitom ztráceli ze zřetele vlastní touhy a přání.

Koučové se zaměřují na to, aby jejich působení mělo evidentní, hmatatelné výsledky a konkrétní dopady. Koučování umožňuje podávat vrcholné výkony. Nejlepší sportovci spolupracují s kouči již dlouho. Pete Sampras by se nestal sedminásobným wimbledonským vítězem a nezískal by čtrnáct grandslamových titulů, kdyby nebyl skvěle koučován. V dnešním soutěživém, vysokým tempem se vyznačujícím světě rostou požadavky nejenom na sportovce, ale na všechny kvalifikované pracovníky. Obzvláště manažeři musí podávat zázračné výkony. Využít jejich nadání jim stále častěji pomáhají koučové. Kouči se ovšem stávají i manažeři sami, s cílem uvolnit a využít potenciál lidí, které řídí a vedou.

Co je koučování?

Koučování můžeme definovat jako ***umění pomáhat a usnadňovat lidem uvolnit jejich potenciál s cílem dosahovat smysluplných, významných cílů.***

Klíčové prvky této definice postihují podstatu a základ koučování.

1.Cíle

Koučování se zaměřuje na konkrétní účinky, dopady a výsledky. Koučování pomáhá formulovat cíle a dosahovat jich. Zaměřuje se na současný život a na budoucí plány koučovaných.

2.Smysluplný, významný

Koučování usiluje o autentičnost. Pokud má koučovaný vytvořit opravdové zaujetí a odhodlání dosáhnout vytčených cílů, tyto cíle jim nelze uložit nebo „prodat“, ale musí souznít s jejich vnitřními, niternými motivy a hodnotami. Ještě předtím, než začne koučovaným pomáhat vytvářet akční plán, jim kouč proto pomáhá určit, co je pro ně významné a co může dát jejich životu smysl a učinit ho příjemným a radostným. Kouč ovšem koučovaným nepomáhá být užitečnými pouze sami sobě, ale pomáhá jim rovněž pracovat ve prospěch druhých, zabývat se konkrétními cíli různých zainteresovaných subjektů, jako jsou klienti, zaměstnanci, akcionáři, společnost.

3.Potenciál

Koučové jsou pevně přesvědčeni, že potenciál lidí je větší než ten, který se u nich projevuje. Vynikající koučové mají často představu, jaký by tento potenciál mohl být. Soustřeďují se proto na to, aby na vysoké úrovni ovládli umění pomáhat lidem rozpoznat a rozvinout jejich potenciál a překonat překážky, které jim v tom brání.

4.Usnadňovat

Koučování je interaktivní proces zaměřený na osobní rozvoj, v jehož rámci kouč pomáhá a umožňuje koučovanému nalézat řešení, nacházet nové příležitosti a jednat.

5.Lidé

Koučovat lze jednotlivce i týmy. V druhém případě kouč pracuje na dvou úrovních:

- pomáhá týmu jako celku dosáhnout synergie (kdy je celkový výkon vyšší, než je součet individuálních přínosů členů týmu)
- pomáhá každému členu týmu dosáhnout jeho osobních cílů

Vynikající koučové usilují o řešení typu „výhra-výhra“, o nalezení a využití příležitostí představujících průsečík potřeb týmu a jeho jednotlivých členů.

6.Umění

Koučování je uměním. Uměním zvolit v určité konkrétní situaci efektivní přístup, tvůrčím způsobem kombinovat techniky, postupy a odborné poznatky, modely a hlediska s cílem zvládnout obtížné úkoly a problémy a navrhnout inovativní procesy umožňující koučovaným uspokojit jejich potřeby. Vynikající kouč se nemůže omezit na dokonalé zvládnutí technik a postupů. Protože koučování ze své podstaty usiluje o autentičnost celého procesu, pokud má být opravdu účinné, nemůže se realizovat automaticky, povrchně a formálně. Ke klíčovým vlastnostem skutečně dobrého kouče patří proto intuice a inteligence (syntéza různých typů inteligence).

Koučování versus mentorování, terapie, poradenství a učení

Mentorování

Přestože lídři mohou jednat jako koučové, často místo koučování vystupují jako mentoři. Koučové působí jako facilitátoři (ti co povzbuzují, usnadňují řešení problému). Mentorové radí a poskytují odborná doporučení. Kouč naslouchá, klade otázky a vytváří prostor pro to, aby koučování sami zjistili, co je pro ně vhodné. Mentor hovoří o svých zkušenostech a předpokládá, že tyto zkušenosti jsou pro toho, jehož je mentorem relevantní. Kouč nabízí systém umožňující koučovanému vytvořit si vlastní struktury a sítě podporující jeho snažení. Mentor svému „chráněnci“ často otevírá dveře a seznamuje ho s klíčovými lidmi. Každý lídr může, pokud má potřebné zkušenosti, být mentorem a poskytovat rady, doporučení, ponaučení a konzultace. Aby mohl být koučem, musí si osvojit další dovednosti a rozvinout schopnost empatie. Pokud se snaží koučovat, může mentor, obzvláště pokud jde o posilování zaujetí, odhodlání a odpovědnosti, jednat ku prospěchu těch, jejichž mentorem je, efektivněji než dosud.

Terapie

Cílem terapie je obvykle zhojit staré emocionální rány (což může být někdy komplementární ke koučování). Koučování může pomoci při odhalování emocionálních, mentálních a dalších bloků vzniklých v průběhu dosavadního života koučovaného, cílem koučování ale zůstává přinést nové myšlenky, zdroje a možnosti umožňující koučovanému zvládnout současné problémy a obtížné úkoly. Koučování se zaměřuje spíše na „co“ a „jak“ (budoucnost) než na „proč“ (minulost).

Poradenství

Tradiční poradenství nabízí konkrétní řešení, koučování se však soustřeďuje na proces, který vede k tomuto řešení. Koučování staví na tom, že u koučovaných se díky němu vytváří lepší předpoklady zvládat úkoly, před nimiž stojí, zvyšuje se jejich zaujetí, odhodlání a odpovědnost a v konečné instanci i jejich sebedůvěra, uspokojení a výkonnost. Poradenství může být komplementární s koučováním v případě, že situace vyžaduje dodatečné odborné znalosti.

Učení

Koučování se odvíjí od tužeb koučovaných a od obtížných úkolů a problémů, jimž čelí. Učení se realizuje v souladu s osnovami. To, co si lidé osvojí, musí sami využít v určité situaci.

Proces koučování

Proces koučování obvykle zahrnuje tři kroky a celý proces se vyznačuje několika podstatnými rysy: posouzení, formulace cílů, postup k jejich dosažení.

Posouzení

Kouč ze všeho nejdříve vede koučované k tomu, aby systematicky prozkoumali své tužby, respektovali je a jednali v souladu s nimi. To po čem toužíme, je důležité, protože je to zdrojem vitality, energie a zaujetí. Chtít něco udělat a muset to udělat není zdaleka totéž. Posouzení poskytuje koučovaným možnost zamyslet se nad příležitostmi, jež by jim umožnily být prospěšnými druhým lidem. Součástí posouzení je proto i identifikace a zhodnocení očekávání různých zainteresovaných subjektů a zpětná vazba, kterou koučovaným poskytují. K úkolům kouče patří pomoci koučovaným uvědomit si, jaké „mentální filtry“ ovlivňují (často nevědomky) jejich vnímání reality. Stejně jako mohou při fotografování použité optické čočky změnit barvy fotografovaného předmětu, mohou mentální filtry, nacházející se mezi vnějším světem a jeho mentální reprezentací, vést ke specifickému subjektivnímu pohledu odlišnému od objektivní reality. Tradiční koučování se zaměřuje na psychologické filtry a mělo by brát v úvahu i často opomíjené kulturní filtry. Rozpoznat a pochopit tyto filtry a to jak ovlivňují naše vnímání lidí a událostí, představuje ovšem pouze první krok na cestě k cíli. Dalším

nezbytným krokem je vědomě se pokoušet tyto filtry a jejich působení změnit a překonat překážky, jež vám brání efektivně jednat a dosáhnout úspěchu.

Formulace cílů

Koučování se zaměřuje na výsledky. Koučování si musí vytvořit představu o své budoucnosti a vymezit cíle, o jejichž dosažení budou usilovat. Tradiční koučování klade důraz na cíle jedinců a korporací. Úspěch je chápán komplexně a ukazuje, jak si koučování mohou stanovit cíle, jež budou prospěšné jak jim, tak jejich organizacím, a jak mohou přispět k tomu, aby svět byl o něco lepším místem než dosud. Například Globální Scorecard umožňuje mít před očima široké spektrum možných, vzájemně propojených cílů. Když koučování vidí, jak jejich práce pozitivně ovlivňuje společnost, pozitivně to stimuluje jejich nápaditost, zaujetí a odhodlání.

Postup k dosažení cílů

Třetím krokem je proces směřující k dosažení určených cílů. Koučování se v tomto kroku zaměřuje na problémy a obtížné úkoly, jež před koučovanými na cestě ke stanoveným cílům vyvstanou. Koučové pomáhají koučovaným využívat postupy, techniky a nástroje, jež jim nabízejí a které jim mají pomoci vyrovnat se s nejrůznějšími záležitostmi, problémy a obtížemi, s nimiž se při realizaci stanovených cílů setkávají. Jinak řečeno, obtížné úkoly a problémy, jimž koučování čelí, jsou tím, co pohání proces koučování kupředu a určuje jeho zaměření. Koučování se učí „za pochodu“. Koučové rovněž pomáhají koučovaným neztrácet ze zřetele své tužby, čerpat z nich, rozvíjet přednosti a překonávat nedostatky a stavět na dosažených úspěších.(6)

2 Analýza problému a současné situace

2.1 Co vše by měl člověk zvážit, než se rozhodne pro víceúrovňové podnikání

Než se člověk rozhodne navázat spolupráci s jakoukoliv firmou, která funguje modelem víceúrovňového marketingu, měl by velmi pečlivě zvážit několik důležitých aspektů, respektive odpovědět si na několik zásadních otázek, které by mu měli lépe přiblížit, jestli je to právě pro něj rozumné rozhodnutí, které může do budoucna znamenat zlepšení jeho finanční situace a rozvinutí stávajících, popřípadě získání nových schopností a dovedností, nebo by naopak vedlo pouze ke ztrátě času a frustraci. Základem pro opravdu kvalitní rozhodnutí je zjistit si co nejvíce faktických informací. Bohužel mnoho lidí dělá rozhodnutí na základě subjektivní názorů, svých vlastních, názorů druhých a častokrát také názorů lidí, kteří neuspěli. Tento přístup není logický, protože v jakémkoliv odvětví podnikání jsou lidé, kteří zde uspěli a jsou lidé, kteří zde neuspěli. Tento samotný fakt obvykle vůbec nevypovídá o potenciálu nebo reálných možnostech jedince v daném odvětví uspět.

Netradičnost víceúrovňového systému podnikání

Přestože je dnes víceúrovňový marketing někdy pojímán jako samostatné odvětví je pravdou, že se jedná o velmi propracovaný a sofistikovaný systém přímého prodeje produktů a služeb.

Nový člověk tedy musí počítat s tím, že obchodní obrat je tvořen na základě přímé komunikace prodejce a kupujícího. Od toho se odvíjí také základní princip vytvoření příjmu z prodeje, který je specifický pro každou formu podnikání nebo obchodní činnosti. Tímto principem je, že čím více člověk obslouží klientů a poskytne jim co nejlepší servis a služby, tím více peněz vydělá na základě maloobchodní marže.

Ve víceúrovňovém podnikání je kladen důraz na vlastní spotřebu výrobků a služeb, což situaci zjednodušuje, protože jestliže je člověk sám s produkty spokojen, může je doporučit svým blízkým, přátelům nebo známým, a tak si jednoduše vytvořit první klientelu. Ovšem, zde je také třeba počítat s možným negativním postojem právě

v okruhu lidí nejbližších, protože je možné, že mohli mít v minulosti negativní zkušenost. Zde tedy bezesporu platí, že je třeba získat základní prodejní dovednosti, velmi dobrou znalost prodávaných produktů a počítat s odmítáním, které je v oblasti prodeje na každodenním pořádku.

Velká síla, největší potenciál příjmů a zároveň ta nejtěžší část budování víceúrovňového podnikání spočívá ve vytváření a rozvíjení odběratelských sítí, kde články této sítě jsou jednotliví distributoři. Tato činnost tedy zahrnuje spolupráci s druhými lidmi, kteří se rozhodnou, že se chtějí do systému zapojit. Tyto obchodní partnery je třeba vzdělávat, vést, motivovat a konzultovat s nimi jejich otázky a situace, což klade obrovské nároky na osobní schopnosti, dovednosti, ale i charakter a integritu vedoucího distributora.

Na základě letitých zkušeností podnikatelů, kteří budují víceúrovňové podnikání a také mateřských společností, které poskytují tuto příležitost v první řadě, je prokázáno, že je velmi těžké, dokonce místy až nemožné, vybudovat stabilní síť distributorů bez systému osobního a podnikatelského rozvoje. Je tedy nutné aby se člověk napojil na ten který vzdělávací systém, který společnost nabízí a stal se jeho dobrým studentem. V takových vzdělávacích systémech se člověk učí dovednosti jako organizaci času, schopnosti jednání s lidmi, typologie osobnosti, prodejní dovednosti, organizaci financí, principy pozitivního myšlení, plánování, stanovování cílů, motivace a další. Tyto dovednosti se mohou lidé učit prostřednictvím pořádaných seminářů, které se většinou konají v pravidelných intervalech, z doporučené literatury, popřípadě audio CD a video materiálů. Zapojení do vzdělávacího systému mají některé společnosti dobrovolné, některé povinné, avšak pokud se člověk sám zapojí a začne se vzdělávat, jeho šance na úspěch se výrazně zvyšují.

Klady a zápory víceúrovňového podnikání

Z pohledu víceúrovňového marketingu jsou aspekty, které jsou jednoznačnými pozitivy a také jednoznačnými negativy. Ovšem je také soubor faktorů, který se může různými lidem jevit buď jako plus a nebo jako minus a je to prostě dáno tím, že každý člověk je jiný a preferuje jiný pracovní systém, nebo jinou náplň práce.

Jednoznačně kladné faktory

Možnost vlastních nákupů za velkoobchodní ceny – protože se v této práci zabývám společnostmi, které nabízejí hmotné produkty, některé i produkty opakované spotřeby, je výraznou výhodou, že si je člověk pro vlastní potřebu může nakupovat se slevou a tím ušetřit.

Nízké počáteční poplatky – licence – solidní společnosti víceúrovňového marketingu nabízejí možnost zapojit se za velmi rozumnou počáteční investici. Obvykle se pohybuje v řádu tisíců korun, nebo je několik cenově odstupňovaných licencí, které všechny poskytují stejné možnosti, ale liší se velikostí počátečních balíčků produktů na vyzkoušení. Některé společnosti dokonce nabízejí licence i bez produktů. Zde tedy odpadá otázka, jestli si člověk může dovolit investovat, aby začal budovat vlastní podnikání či obchod.

Pevné zázemí mateřské společnosti – společnost, která svou licenci poskytuje člověku možnost nakupovat se slevou, prodávat s marží a budovat distribuční síť, pokud se jedná o firmu s tradicí, má velmi silné a pevné postavené na trhu. Obvykle má do detailů propracovaný logistický systém objednávání, dopravy a dodávání produktů. Poskytuje distributorům telefonickou nebo webovou podporu. V případě objednávek přes internet má velmi dobře vyřešený informační systém a mnoho dalších důležitých záležitostí, které musí běžný podnikatel dnes a denně řešit, a je to spolehlivý tvůrce stresových situací a také „žrout“ času. Toto vše má na starosti společnost, takže distributor se může pohodlně opřít o její zázemí a „pouze“ vyvíjet obchodní a manažerskou činnost vlastní klientely a distribuční sítě.

Možnost studia – mnoho společností nabízí velmi kvalitní vzdělávací systémy seminářů, knih, audio nahrávek, konzultací či výrobních prezentací, které člověku umožní rychle a dynamicky se vzdělávat a tyto znalosti ihned aplikovat v praxi. Díky tomu může dosahovat úspěchu rychleji a zároveň pracovat na svých kvalitách osobnosti a charakteru.

Duplikace – tento termín ve víceúrovňovém marketingu znamená, že v okamžiku kdy si člověk vytvoří klientelu a začne si budovat a formovat vlastní tým distributorů, tento jeho postup začne duplikovat někdo v jeho týmu. Od toho okamžiku jeho distribuční síť začíná růst, i když on na jejím růstu zrovna aktivně nepracuje.

Jednoznačně záporné faktory

Odmítání a lidské předsudky – protože člověk bude získávat klienty na základě osobních schůzek a jednání, bude se nutně setkávat s odmítáním. Přestože odmítání jako takové většinou není míněno osobně, protože člověk většinou odmítá produkt nebo službu, většina lidí si jej osobně bere a velmi je to emocionálně zraňuje a oslabuje. Naučit se odmítání brát jakou každodenní součást práce vezme čas a zkušenosti. S předsudky se bude člověk ve víceúrovňovém marketingu setkávat častěji než v mnoha jiných odvětvích. Jednak proto, že tento obor mnoho lidí vnímá jako kontroverzní a také proto, že mnoho lidí má prostě předsudky vůči jakýmkoli formě prodeje a prodejcům.

Nutnost studia – jak už bylo řečeno, bez systematického studia je velmi těžké být dlouhodobě úspěšný. Mnoho lidí není ochotno se učit něco nového, nebo, a to je horší, není ochotných osvojit si dovednosti, které jim mohou pomoci být více flexibilní a hodnotnějšími pracovníky. Zavedení vzdělávacího systému do svého každodenního života může být mnohdy nesnadné a nepohodlné.

Výsledky přicházejí po čase – přestože si člověk může vybudovat dobrou klientskou základnu relativně rychle, jedná se klasickou obchodní činnost, která je sice výnosná, ale je silně omezená časovými možnostmi distributora (je schopen sám obsloužit pouze omezené množství klientů). Příjmů z budování distribuční sítě je možné dosáhnout systematickou a pravidelnou aktivitou a obvykle to trvá delší dobu, než tato práce začne přinášet konkrétní výsledky.

Faktory posuzované dle subjektivních preferencí

Osobní komunikace s lidmi – ve víceúrovňovém marketingu není možné dosáhnout jakéhokoliv úspěchu, pokud nebudete osobně komunikovat s lidmi. To zahrnuje osobní schůzky, telefonické hovory, emailovou komunikaci a další. Toto je

faktor, který budou lidé přirozeně otevření, společenší a extrovertní vnímat spíše pozitivně, kdežto lidé přirozeně uzavření, méně společenší a introvertní vnímat nejen spíše negativně, ale mnohdy jakou tu nejsilnější zápornou stránku vůbec.

Seznamování se s novými lidmi – další faktor, který bude jinak vnímán extroverty a introverty. Pro extrovertní lidi spíše pozitivní, pro introvertní spíše negativní. Ovšem zde se můžeme setkat i s tím, že bez ohledu jakou má člověk povahu, ať je třeba sebevíce společenský a otevřený vůči lidem, nemá rád seznamování s novými lidmi, protože to narušuje jeho osobní zónu pohodlí a je mu to nepříjemné. Zde není možné jednoznačně určit na jaké typy lidí bude tento faktor působit pozitivně nebo negativně.

Vyhnutí se podvodným modelům

Je nesmírně důležité, aby se člověk nenechal nachytat podvodnými modely a vyhnul se společností, které v některých oblastech postrádají nejvyšší etické či morální zásady. Jak identifikovat seriózní společnost víceúrovňového marketingu lze shrnout do několika málo bodů:

- nízký vstupní poplatek, nízká cena licence (v řádu tisíců korun)
- není povinný žádný velký nákup produktů do zásoby v rámci licence
- za přivedení nového distributora (člena) není žádná odměna, nelze tedy vydělávat peníze pouze na připojování distributorů do systému
- systém odměňování je založen na osobním prodeji a na prodejích distributorů v síti
- vstupní poplatek je do určitého termínu vratný s nárokem na vrácení peněz

Pokud se jedná o volbu společností, které nabízejí a skrze víceúrovňový marketing prodávají hmotné výrobky, lze jednoduše říci, že zaručený tip na výběr seriózní a vysoce etické společnosti dává Asociace osobního prodeje České republiky. Každá z devíti společností, které jsou členy, výše zmíněné požadavky splňuje buď zcela, nebo alespoň v těch nejvýznamnějších bodech.

Osobní motivace

Přestože tento bod je v otázce jestli se do víceúrovňového marketingu pustit poslední, pravděpodobně se jedná o nejvýznamnější důvod pro konečné rozhodnutí. Výše rozebrané aspekty tohoto odvětví, které je nutné zvážit, utváří jedno významné vodítko. Tímto vodítkem je, že člověk musí počítat s překážkami, zklamáními a nutností se učit a vzdělávat v nových oblastech. Je třeba počítat s tím, že ne každý bude mít pochopení, když se člověk rozhodne do tohoto systému zapojit a mohou to být i naši nejbližší. Díky těmto budoucím komplikacím, které sice vzniknout nemusejí, ale ta možnost tu je, si člověk musí odpovědět na otázku: „Stojí mi to za to?“ případně „Co je mým skutečným důvodem, proč se zapojit?“ Je to vnitřní osobní motivace, kterou si člověk musí najít, uvědomit a velmi detailně i konkretizovat. Protože pouze samotné peníze představují jen prostředek, jak si koupit nebo prožít to co opravdu chceme.

Co není konkrétní ani dobrý důvod začít:

- chci vydělávat více peněz
- chci být úspěšný
- chci lepší auto
- chci jet na hezkou dovolenou
- chci být uznávaný

Co je konkrétní a dobrý důvod:

- chci ke svému příjmu ze zaměstnání vydělávat ještě 10.000,- Kč bokem
- chci vydělat peníze na stavbu domu a přitom zachovat skvělé rodinné vztahy (úspěch pro každého člověka znamená něco jiného)
- chci si koupit jeté Audi A6 z koženým interiérem do 700.000,- Kč na leasing
- chci na 3 týdny jet do Anglie, navštívit významné památky v Londýně a procestovat anglický venkov a přírodu
- chci být uznávaný motivační řečník, která je hlavním řečníkem na 5 obchodních seminářích ročně (každý si uznání také představuje jinak)

Pokud si potenciální distributor zhodnotí výše zmíněné aspekty, má nebo najde v sobě tu správnou motivaci a tato motivace převáží všechny budoucí úskalí a překážky

a zároveň jsou pro něj kladné stránky významnější než záporné, potom lze doporučit, aby v systému víceúrovňového marketingu začal podnikat. Pokud ovšem ne, nebo pokud záporné stránky tohoto systému vnímá jako silnou překážku, pak je lepší, aby se do něj vůbec nepouštěl.

2.2 Kompetence a kompetenční model úspěšného podnikatele ve víceúrovňovém marketingu

Přestože člověk podnikající ve víceúrovňovém marketingu je vázán obchodními pravidly, případně etickým kodexem společnosti od které si koupil licenci na nákup a prodej produktů a možnost budovat svou vlastní distribuční síť, stále je samostatně fungující jednotkou, v zásadě podnikající fyzickou osobou (ve většině případů), takže k určení kompetencí a předpokladů takového člověka bude lepší použít sociálně-psychologické hledisko členění kompetencí.

Přístup k úkolům a věcem

Pozitivní přístup

Každý začínající podnikatel ve víceúrovňovém marketingu začíná od nuly, bez ohledu na to jestli má úspěšnou profesní kariéru, nebo je majitelem úspěšné firmy. Proto je třeba, aby měl k úkolům, cílům a přicházejícím překážkám pozitivní přístup. A aby také sám byl pozitivně smýšlejícím člověkem. Například pozitivně smýšlet o překážkách není až tak těžké, když si člověk uvědomí, že pokud by překážky neměl, mnoho by se nenaučil a k úspěchu by se propracovával pomaleji, protože právě překážky a problémy nutí člověka k větší kreativě, většímu nasazení a hledání odpovědí na nové otázky.

Hledání odpovědi na otázku „Jak?“

Častokrát když máme před sebou těžkou situaci, nebo složitý problém máme tendenci ustrnout v zaběhnutých modelech myšlení a posuzujeme zkušenosti, které jsme nabyli v minulosti a snažíme se díky nim najít řešení. Je ovšem někdy nesnadné najít pomocí starých zkušeností řešení na nový problém. Proto by si člověk měl pokládat

otázku: „Jak by to šlo udělat?“ A to zejména v těch situacích, kdy je zcela bezradný, nebo mu nikdo jiný nedokáže poradit. Když už si člověk tuto otázku položí pak je důležité nezavrhovat i zcela nerealistické scénáře, protože právě ty někdo mohou vést k nalezení konečného nejlepšího řešení. De facto by se dalo říci, že by člověk měl zvládat metodu osobního brainstormingu.

Aktivita

Tento předpoklad má dvojitý význam. V první řadě je třeba, aby distributor dokázal ke stanoveným úkolům a cílům přistupovat aktivně. To znamená, že jakmile budou úkoly a cíle naplánovány, je třeba se vrhnout do akce. Je důležité začít pracovat co nejrychleji a problémy nebo komplikace na cestě ke splnění úkolů a cílů řešit až když vzniknou. V tomto odvětví může člověk snadno sklouznout k detailnímu rozboru situací typu „Co by kdyby?!“ a snaží se najít všechny možné scénáře a situace, které mohou na cestě ke stanovenému cíli vzniknout. Přestože je tento přístup důležitý ve firemním plánování a o co je firma větší, tím je důležitější znát více možných scénářů, ve víceúrovňovém marketingu tento přístup většinou vede k paralýze a je potom velmi těžké začít, protože možné negativní scénáře vyvolávají v člověku strach.

V druhé řadě aktivita vyjadřuje celkový pracovní přístup. Aby člověk dobře rozběhnul své víceúrovňové podnikání, je obvykle třeba vyvinout velkou aktivitu a odvést velké množství práce, které může přinést významné výsledky, ale také může přinést výsledky na pohled mizivé, ovšem distributor touto prací vytváří základy svého podnikání, takže výsledky se dostaví později.

Vytrvalost

Je třeba mít velkou míru vytrvalosti spojenou s trpělivostí. Když se vše daří tak jak je naplánováno, je snadné pracovat dál a zůstat vytrvalý. Pokud ovšem nastanou problémy a plán je narušen, mnoho lidí má tendenci „ubrat plyn“, či dokonce přestat pracovat a čekat jak se situace vyvine. Ve víceúrovňovém marketingu tento přístup většinou vede k výraznému zpomalení cesty k úspěchu a snížení výsledků. Po takovém zpomalení je zpětný rozjezd velmi těžký. Pokud si ovšem člověk drží vytrvalou míru pracovní aktivity, potom se mu překážka překonává snáze a přestože jej to zpomalí, má to na něj mnohem menší negativní dopad.

Víra v produkt a obchodní příležitost

Aby obchodník byl schopen něco prodat, musí nejdříve věřit v produkt který prodává. Tento základní obchodní princip samozřejmě platí i ve víceúrovňovém marketingu. Proto je důležité, aby distributor své produkty používal sám nebo jej používali nejbližší, aby měl osobní nebo velmi blízkou zkušenost s jejich vlastnostmi a věděl do detailu, co vlastně prodává. Když zná své produkty a zná jejich výhody, je snadné věřit, že druhým lidem mohou být také prospěšné.

Je též důležité věřit v přínos obchodní příležitosti v okamžiku, kdy distributor již buduje svou obchodní síť. Zde se může jednat o složitější problém, aby člověk věřil, že obchodní příležitost může být přínosná pro druhé, musí z ní nejdříve mít přínos sám, takže musí mít své klienty a díky nim vydělávat peníze. Je ale též důležité věřit v potenciál vyšších či vysokých příjmů i přínos vzdělávacího systému, protože teprve toto vnitřní emocionální nastavení mu pomůže, aby navazoval spolupráci s opravdu kvalitními lidmi.

Sebevědomý postoj v řešení problému

Když se člověk nachází v těžké životní situaci, kdy řeší pracovní, zdravotní či rodinné problémy, může pomoci přístup, který se dá vyjádřit větami „Já to zvládnou!“ , „Já to dokážu!“ či „Já to překonám!“ Jedná se o velmi důležité psychologické sugesce, protože pokud při vzniku problému, nebo v jeho raných fázích začne člověk mít pocity bezmoci, beznaděje a začne se vnitřně vzdávat, je to první krok k tomu, aby všechno dopadlo špatně a nebo ještě hůř. Proto i v přistupování k situacím ve víceúrovňovém marketingu je třeba přistupovat s tímto nastavením.

Vztah k druhým lidem

Jaké má člověk vztahy s druhými ať už v osobním nebo profesním životě, má vždy enormní dopad na jeho životě. Ve víceúrovňovém marketingu to ovšem platí o 100% více. Vzhledem k tomu, že celý systém je postaven na lidech a na jejich vzájemné spolupráci a ovlivňování, pak se jedná o zcela zásadní oblast kompetencí pro úspěšného podnikatele víceúrovňového marketingu. Je zásadní, aby distributor přistupoval k druhým lidem s respektem a úctou, bez ohledu na jejich sociální nebo ekonomické postavení. Musí mít velkou schopnost naslouchat, protože jedině tak může uspokojit

skutečnou potřebu klienta a jedině tak dokáže navrhnout plán spolupráce s novým obchodním partnerem. Když jedná s druhými musí být schopen zaměřit se zcela na jejich problém a na jejich úhel pohledu na věc a odložit stranou své problémy nebo pohnutky. Jakkoliv to zní sentimentálně, distributor musí umět mít rád lidi. Někdo je má rád lidi od přírody, někdo se to musí naučit, ale je to klíčové v jednání s lidmi a zejména potom v jejich vedení. Při jednání s klienty i obchodními partnery je nezbytné, aby byl upřímný a přímý a to za každých okolností, přestože to není pohodlné a může to distributora stát i klienta nebo obchodního partnera, z dlouhodobého hlediska se to vyplatí. Už jen proto, že v dnešním uspěchaném světě je málo lidí opravdově upřímných. Zde je důležité, aby distributor měl velmi rozvinutou emocionální inteligenci a dokázal se nad věcí povznést, protože při upřímnosti se člověk otevírá a je velmi zranitelný. Pokud se setká s neseriózním jednáním ze strany klientů nebo obchodních partnerů, měl by se s tím umět vypořádat a nezačal být vůči druhému neprofesionální, nebo dokonce agresivní. Je třeba umět lidem odpouštět. A v neposlední řadě být otevřený a přátelský a naučit se tento princip aplikovat pokud možno ve všech situacích a ke všem lidem. Otevřenost může pomoci vytvořit nové vztahy, které mohou přerůst v klientský vztah, obchodně partnerský vztah, nebo prostě v přátelství.

Chování k sobě a projev emocí

Jak se člověk chová sám k sobě a jak dovede ovládat své emoce je velmi podceňovaný aspekt kompetence. To jak se člověk chová sám k sobě vždy přímo ovlivňuje jak se bude chovat k druhým. Je důležité mít velkou míru sebeúcty, což znamená přijímat se takový jaký člověk je a pokud chce na sobě něco změnit, tak na tom pracovat, ale cítit se primárně příjemně sám se sebou. Dále je důležité být sebevědomý, což jednoduše znamená být si vědom svých silných i slabých stránek a svých vnitřních omezení. Mnoho lidí si uvědomuje své slabiny, ale neuvědomuje si význam a možnosti svých silných stránek a svého vlastního potenciálu. Posilovat sebevědomí může pomoci pozitivní samomluva, a není důležité, jestli člověk k sobě promlouvá nahlas nebo v duchu. Většina lidí je totiž zvyklých sami sebe spíše shazovat za všechny možné chyby a nesprávné úsudky. Člověk si prostě musí uvědomovat, že není dokonalý. Je kriticky důležité, aby distributor přistupovat konstruktivně k neúspěchu, aby se z něj uměl poučit a pracoval dál, místo aby jej emocionálně zdrtil a

psychicky rozložil. V žádném případě se nijak slovně ani vnitřně neurážet a netrestat sám sebe za své vlastní chyby a nedostatky. V nespolední řadě člověk musí umět odpouštět sám sobě.

Kompetenční model

Z výše zmíněných informací je zřejmé, že předpoklady pro úspěšného podnikatele víceúrovňového marketingu jsou velmi rozmanité a obsahují mnohé kompetence. Pro ucelení těchto informací a jednoznačné stanovení jeho kompetencí uvádím níže kompetenční model, který zahrnuje všechny významné vlastnosti či dovednosti přímo související s víceúrovňovým marketingem. Model je poměrně rozsáhlý a podrobný z toho důvodu, že skutečně ambiciózní distributor si musí osvojit mnoho dovedností a naučit se řadu nových, aby jeho předpoklady k úspěchu byly co největší.

Tab. 4: Kompetenční model pro distributora víceúrovňového marketingu

Kompetence	Obsah kompetence
Osobnostní kvality	<ul style="list-style-type: none"> - komunikativnost - spolehlivost - důvěryhodnost - flexibilita - pracovitost - trpělivost - disciplinovanost - profesionální vystupování - profesionální image (vzhled) - integrita osobnosti
Zaměření na zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost naslouchat a identifikovat klientovi potřeby - stále získává nové klienty - získává od klientů zpětnou vazbu - poskytuje skvělý poprodejní servis a služby - získává od spokojených klientů reference - buduje a rozvíjí vztah se zákazníkem
Obchodní znalosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> - detailně zná své portfolio výrobků - zná účinky a přínosy jednotlivých produktů - zná trvanlivost, nebo dlouhodobé účinky výrobků - dokáže pokládat odhalující otázky - umí zvládat námitky - předkládá nabídku primárně finančně výhodnou pro klienta
Zaměření na výsledky	<ul style="list-style-type: none"> - stanovuje si odvážné cíle - plní stanovené cíle, nebo si je po analýze nedosáhnutí stanovuje znovu

	<ul style="list-style-type: none"> - předvídá překážky, překonává je a nenechá se rozostřit od zaměření na cíl - pravidelně vyhodnocuje dosažení cílů a přijímá potřebné změny - je kreativní a hledá nové cesty k dosažení cílů
Odolnost	<ul style="list-style-type: none"> - umí emocionálně zvládat odmítání - přijímá neúspěch, bere si z něj ponaučení a vnímá jej jakou součást procesu vedoucího k úspěchu - neposlouchá kritiky, skeptiky a teoretiky - má silný pozitivní přístup - dokáže se na situaci podívat s odstupem
Vytrvalost	<ul style="list-style-type: none"> - nenechá se zastavit překážkami, naopak je využije ke svému prospěchu - udělá vždy o jeden krok navíc v aktivitě - pracuje bez ohledu na to jestli se mu chce nebo nechce - pravidelně odvádí stanovenou míru práce
Naučitelnost	<ul style="list-style-type: none"> - čte knihy osobnostního a podnikatelského rozvoje, alespoň 15 min denně - poslouchá vzdělávací audio - pravidelně jezdí na vzdělávací a motivační semináře - navštěvuje výrobní prezentace a školení - naslouchá svému kouči, nechává se od něj nasměrovat a vést
Budování vztahů	<ul style="list-style-type: none"> - buduje a rozvíjí vztahy se svými zákazníky - buduje a rozvíjí vztahy se svými obchodními partnery a věnuje jim svůj čas i pomoc - systematicky buduje a rozvíjí vztah se svým koučem či mentorem - seznamuje se s novými lidmi a buduje nová přátelství
Koučování a mentorování lidí	<ul style="list-style-type: none"> - je aktivní, iniciativní, pozitivní, energický - získává nové obchodní partnery a pomáhá jim budovat vlastní distribuční síť - jde příkladem v množství odváděné práce, pozitivním postoji a osobním přístupem k lidem - naslouchá svým partnerům a navrhuje je otázkami, aby sami našli řešení - pomáhá druhým, aby si pomohli sami - vytváří silnou týmovou synergii - je diskretní, chápavý a důvěryhodný - předává své zkušenosti, znalosti a moudrost klíčovým týmovým hráčům

2.3 Zvolení firmy víceúrovňového marketingu k pořízení licence

Před pořízením samotné licence musí potenciální distributor velmi pečlivě zvážit s jakou společností víceúrovňového marketingu naváže spolupráci. Pro účely této práce

je dáno na výběr pět společností, které jsou členy Asociace osobního prodeje České republiky a prokazatelně využívají systému víceúrovňového marketingu k prodeji svých výrobků. Jedná se o společnosti Amway Česká republika spol. s r.o., Avon Cosmetics spol. s r.o., Mary Kay Czech Republic, s.r.o., Oriflame Czech Republic spol., s r.o. a TUPPERWARE Czech Republic, spol. s r.o.

2.3.1 Analýza vybraných společností Asociace osobního prodeje

Amway Česká republika spol. s r.o.

Amway Česká republika je společnost přímého prodeje, která zahájila svoji činnost březnu 1994 jako 30.mezinárodní pobočka Amway Corporation. Její hlavní sortiment výrobků jsou kosmetické značky Artistry, beautycycle, což jsou komplexní kosmetické řady zahrnující ochranu, péči o pleť a dekorativní kosmetiku, dále základní péče o pleť jako šampóny, mýdla, zubní hygiena ad., výrobky péče o domácnost jako čističí a prací prostředky a v neposlední řadě přírodní doplňky stravy značky Nutrilite. Celkem se jedná o portfolio více než 450 výrobků, které byly navrženy tak, aby splňovaly požadavky a odpovídaly normám na více než 80 různých trzích po celém světě.

Amway Česká republika má cca 20.000 nezávislých distributorů (Vlastníků podnikání Amway-VPA) a partnerů (Privilegovaných zákazníků Plus a Privilegovaných zákazníků).

Amway má dva cíle:

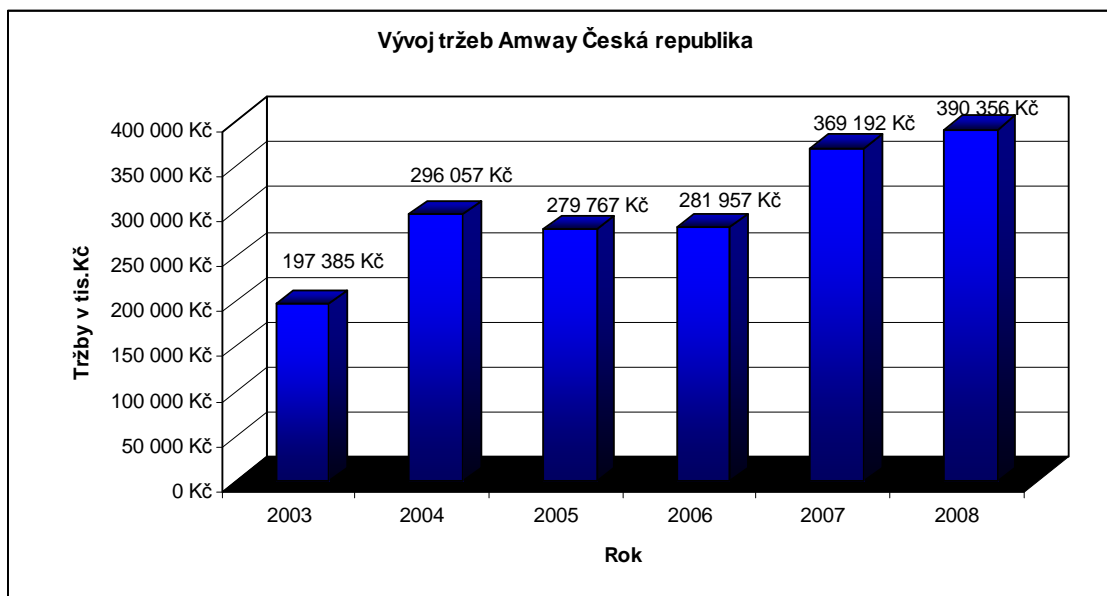
- být nejlepší podnikatelskou příležitostí na světě
- prostřednictvím svých výrobků nabídnout lepší řešení pro lepší život

Ústředí Amway Česká republika je v Praze v Tróji, její kancelářské prostory zabírají 620 čtverečních metrů a pracuje v něm 22 zaměstnanců. Amway ČR dodává výrobky svým distributorům a partnerům prostřednictvím zásilkové služby až do domu. Dodací lhůta jsou 2 pracovní dny v závislosti na typu platby. Zboží si mohou distributoři a partneři objednávat přes internet, poštou, faxem, e-mailem.

Tab. 5: Hodnoty tržeb Amway ČR v letech 2003 až 2008 (17)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby v tis.Kč	197 385 Kč	296 057 Kč	279 767 Kč	281 957 Kč	369 192 Kč	390 356 Kč

Zdroj: Veřejně dostupné rejstříky a seznamy



Graf 1: Vývoj tržeb Amway ČR v letech 2003 až 2008

Avon Cosmetics spol. s r.o.

Společnost AVON začala působit v České republice v únoru 1991. Až do léta 1998 AVON patřil pod centrálu v Německu, nyní je řízen samostatným managementem pro ČR a SR. Společnost Avon Cosmetics se řadí mezi přední světové firmy v oblasti vývoje nových technologií. Oddělení výzkumu a vývoje AVON – SKIN CARE LABORATORIES v New Yorku, každoročně vyvine a otestuje 600 výrobků. Avon Cosmetics má na svém kontě již 80 patentů na nové složky používané v kosmetice.

Společnost se postupně rozrůstá, v současné době se přímému prodeji výrobků Avon věnuje přes 90 tisíc nezávislých AVON Ladies a AVON Gentlemanů, kteří obslouží přes 4,5 milionu zákazníků ročně.

Centrála společnosti AVON pro Českou republiku je v Praze Holešovicích, Na Maninách 7, kde pracuje okolo 100 zaměstnanců společnosti v obchodním, marketingovém, zákaznickém, finančním, personálním a IT oddělení.

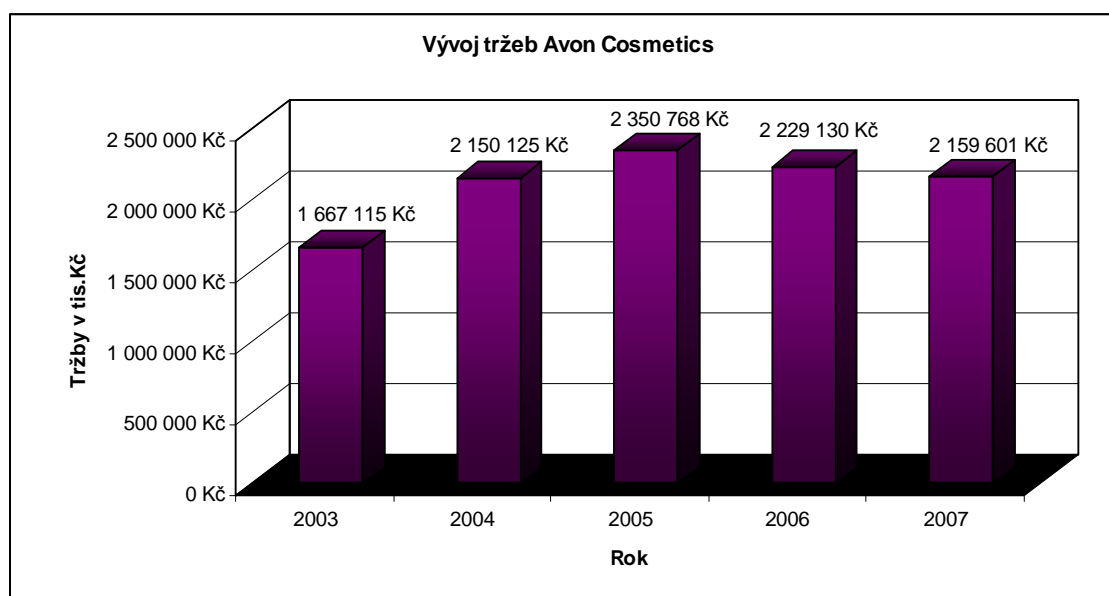
Vize společnosti

Chceme být společností, která nejlépe rozumí potřebám žen, co se týče produktů, služeb a seberealizace, a globálně je uspokojuje.

Tab. 6: Hodnoty tržeb Avon Cosmetics v letech 2003 až 2007 (17)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Tržby v tis.Kč	1 667 115 Kč	2 150 125 Kč	2 350 768 Kč	2 229 130 Kč	2 159 601 Kč

Zdroj: Veřejně dostupné rejstříky a seznamy



Graf 2: Vývoj tržeb Avon Cosmetics v letech 2003 až 2007

Mary Kay Czech Republic, s.r.o.

Společnost zahájila svou činnost v České republice v roce 1997. Za dobu svého působení ve světě od roku 1963 si společnost vybudovala pozici jednoho z největších prodejců pleťové kosmetiky na území Spojených států a významný podíl i ve světě a

kvalita přípravků a servis zákaznicím dnes řadí společnost Mary Kay mezi kosmetickou elitu.

V roce 2003 společnost dosáhla v České republice 70% růstu a od té doby se neustále rozrůstá.

Společnost Mary Kay Inc. vyrábí díky své pokrokové výrobě a moderním technologiím v texaském Dallasu a v čínském Hangzhou přes 200 přípravků. Všechny přípravky, které jsou prodávány na americkém trhu, pocházejí z výroby v Dallasu nebo od subdodavatelů, kteří produkují přípravky dle přísných standardů kvality Mary Kay. Každoročně společnost Mary Kay uskuteční přes 300 000 testů, aby byla zajištěna vysoká kvalita přípravků, jejich bezpečnost a užitná hodnota. Mary Kay neprovádí testování na zvířatech, více než 15 let netestovala žádný ze svých přípravků či jejich přísad na zvířatech.

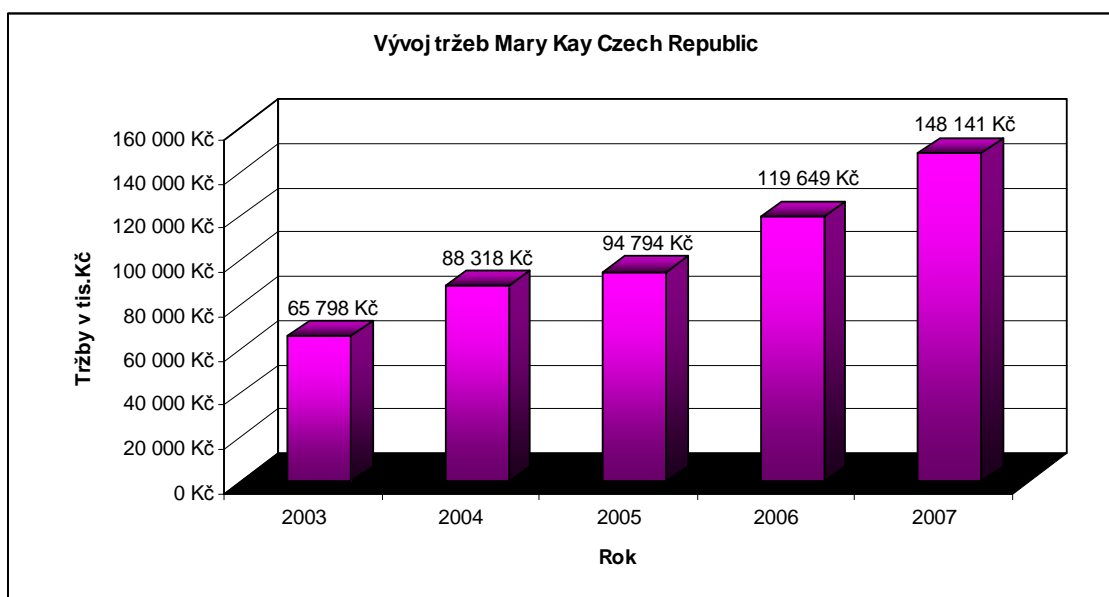
Od svého vzniku nabízí Mary Kay ženám:

- neopakovatelnou příležitost k seberealizaci
- finanční nezávislost
- zaručenou kariéru
- osobní spokojenost

Tab. 7: Hodnoty tržeb Mary Kay Czech Republic v letech 2003 až 2007 (17)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Tržby v tis.Kč	65 798 Kč	88 318 Kč	94 794 Kč	119 649 Kč	148 141 Kč

Zdroj: Veřejně dostupné rejstříky a seznamy



Graf 3: Vývoj tržeb Mary Kay Czech Republic v letech 2003 až 2007

ORIFLAME Czech Republic spol., s r.o.

Firma Oriflame začala v České republice působit v roce 1990. Do dnešních dnů se postupně zapojilo více než 80 000 nezávislých kosmetických poradců z celé země a tento počet stále narůstá.

V letech 2005 a 2006 obdržel Oriflame v České republice prestižní ocenění Superbrands. V roce 2006 byl Oriflame zařazen mezi TOP 100 nejvýznamnějších značek na českém trhu. Od roku 2007 je tváří Oriflame v České republice top modelka Tereza Maxová.

Oriflame důsledně prosazuje přísná pravidla týkající se netestování na zvířatech, bezpečnosti na pracovišti či zaměstnávání dětí.

Společnost Oriflame nabízí široké spektrum kosmetických produktů v mnoha technologických variantách provedení. Řádově se jedná o stovky produktů a každý rok společnost přidává 300 nových produktů a technologicky zastaralé, či méně úspěšné produkty stahuje z prodeje. V poslední době rozšířila svou nabídku i o wellness produkty jako doplňky stravy, které prozatím nabízí jen v úzké škále.

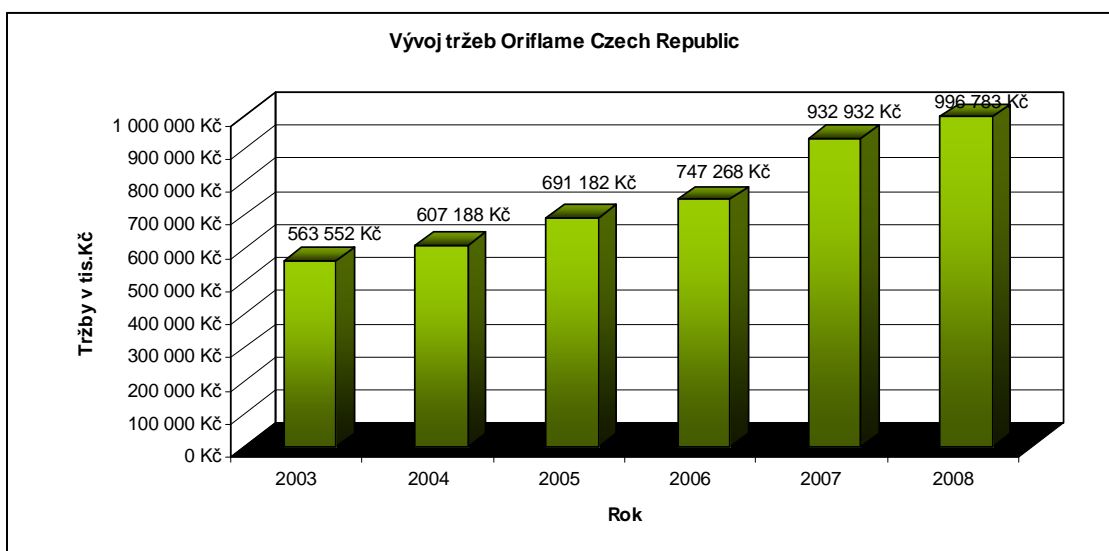
Vize Oriflame

Stát se přirozenou první volbou pro zákazníky, kteří hledají kvalitní, ale cenově dostupnou kosmetiku, a rovněž pro všechny potenciální zaměstnance, kteří se chtějí uplatnit v oblasti přímého prodeje. Nabídnout příležitost každému, nezávisle na věku, vzdělání a předchozích zkušenostech, je základní misí Oriflame.

Tab. 8: Hodnoty tržeb ORIFLAME Czech Republic v letech 2003 až 2008(17)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby v tis.Kč	563 552 Kč	607 188 Kč	691 182 Kč	747 268 Kč	932 932 Kč	996 783 Kč

Zdroj: Veřejně dostupné rejstříky a seznamy



Graf 4: Vývoj tržeb ORIFLAME Czech Republic v letech 2003 až 2008

TUPPERWARE Czech Republic, spol. s r.o.

Společnost Tupperware sídlí v USA v Orlandu na Floridě je dnes jedním z největších výrobců kuchyňských potřeb z plastických hmot na světě. V současné době má společnost Tupperware 15 vlastních designerských a výrobních závodů a své výrobky prodává ve více než 100 zemích světa. V České republice působí Tupperware od roku 1996 a díky 14 autorizovaným distribučním střediskům Tupperware v České republice pokrývá společnost velkou část českého trhu.

Výrobky Tupperware, které jsou prodávány v České republice, jsou vyráběné převážně ve dvou evropských továrnách – v Aalstu v Belgii a v Tours ve Francii. V současné době společnost nabízí přibližně 200 výrobků, které dnes slouží nejen k uchovávání čerstvých potravin, ale i přípravě pokrmů, k jejich vaření, servírování, mražení či přepravě. V sortimentu firmy najdeme i výrobky k uskladňování sypkých zásob, ovoce a zeleniny v chladničce. Tupperware také nabízí širokou paletu výrobků zaměřených na pečení. Oblíbenými na našem trhu jsou formy určené přímo na pečení v mikrovlnné troubě.

Mezi největší výhody Tupperware patří moderní design, nejvyšší kvalita, celoživotní záruku na své výrobky, poskytování prvotřídních služeb pro své zákazníky, dobře vyškolený personál a zastoupení světoznámé značky.

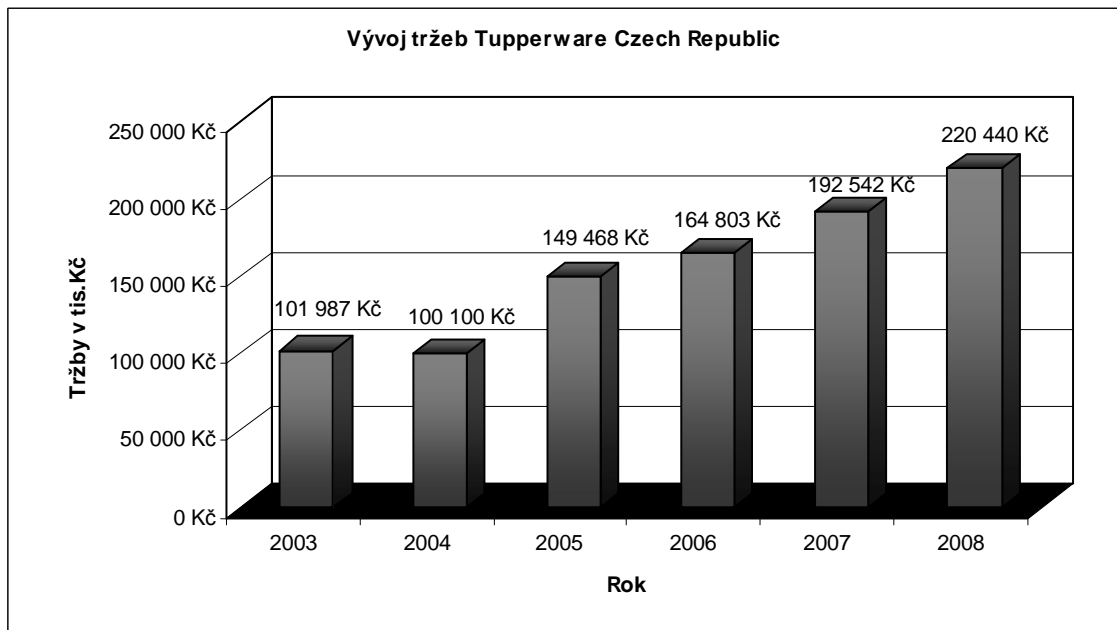
Společnost TUPPERWARE si zakládá nejvíce na těchto hodnotách:

- moderní design
- světoznámá značka
- nejvyšší kvalita
- celoživotní záruka
- prvotřídní služby zákazníkům
- dobře vyškolené poradkyně
- zábavné a přínosné prezentace

Tab. 9: Hodnoty tržeb TUPPERWARE Czech Republic v letech 2003 až 2008(17)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby v tis.Kč	101 987 Kč	100 100 Kč	149 468 Kč	164 803 Kč	192 542 Kč	220 440 Kč

Zdroj: Veřejně dostupné rejstříky a seznamy



Graf 5: Vývoj tržeb TUPPERWARE Czech Republic v letech 2003 až 2008

2.3.2 Předpoklady pro navázání spolupráce s konkrétní firmou

S jakou společností se potenciální distributor rozhodne navázat spoluprací závisí především na jeho osobních preferencích a častokrát na subjektivním pocitu, který v něm vyvolá daná společnost. V praxi pak také z pocitů, které v něm vyvolá člověk, který mu prezentuje marketingový plán společnosti. Přestože to většinou funguje tak, že je člověku nabídnuta možnost spolupráce již pracujícím distributorem některé společnosti, v této práci se pokusím modelovat situaci, že má člověk na výběr z pěti společností víceúrovňového marketingu.

Marketingový plán a plán odměňování

Předtím, než se člověk rozhodne spolupracovat s některou z výše rozebraných společností víceúrovňového marketingu je velmi důležité, aby si nechal podrobně vysvětlit systém odměňování, jakou bude mít na prodeji produktů marži a jak velkou potřebuje organizaci a kolik musí jeho distributoři prodávat, aby získal kýžený měsíční příjem. Pro účely této práce není vhodné, ani na to není prostor, detailně rozebrat

marketingové plány a systémy odměňování jednotlivých společností. Proto pouze obecně poukazují na to, že marketingový plán a systém odměňování jsou ta nejdůležitější rozhodovací kritéria při výběru společnosti.

Druh a portfolio výrobků

V případě druhu výrobků je možné již lépe odhadnout typ lidí, kteří budou tíhnout ke konkrétním společnostem, protože tyto firmy jim budou blízké svými produkty.

Amway

Pro společnost Amway se může rozhodnout poměrně široké spektrum lidí. Jejich produktové portfolio je široké nejen co do celkového počtu produktů, ale zasahuje do několika různých odvětví.

Péče o domácnost, která může zaujmout každou ženu s vlastní domácností a matku s dětmi zejména, která pravidelně řeší jestli tu kterou skvrnu s dětského oblečení vypere. Protože dnes už jsou, na rozdíl od minulosti, ceny Amway výrobků do domácnosti cenově konkurenceschopné, dá se s těmito výrobky velmi dobře pracovat.

Dále má několik kosmetických řad a to rovnou dvou značek Artistry a beautycycle, které jsou na různých technologických úrovních, takže ženy, které zajímá práce s kosmetikou, nebo by se chtěli stát kosmetickými poradkyněmi, zde mají příležitost, ovšem také i mladé studentky, které si chtějí přivydělat.

V neposlední řadě má Amway produkty od značky Nutrilite, což jsou velmi kvalitní přírodní doplňky stravy ve formě tablet pro zlepšení výživy, posílení imunity, výživu pro sportovce a pro lidi s náročným životním stylem. Zde se nabízí velké pole působnosti i pro muže, které většinou domácnost ani kosmetika nezajímá, ale v dnešní době, kdy wellness je velkým trendem, je práce s těmito produkty i pro ně zajímavá. Je zde velký potenciál pro vypracování se až na profesionálního poradce pro výživu a suplementaci.

Avon

Kosmetické výrobky společnosti Avon zná dnes v České republice snad každá žena. Protože tyto výrobky jsou velmi cenově dostupné, lze předpokládat, že spolupráce se společností Avon může lákat kteroukoliv ženu od 18 let věku. Systém objednávek a osobního doručování mezi kamarádkami je dnes už brán jako samozřejmost a není tedy zde velký problém se prosadit, pokud ovšem je žena trošku vynalézavá. Licenci Avon má mnoho žen a proto je dobré vymyslet nějakou originální strategii, pro získání klientek, které nejsou příliš loajální ke svým současným dodavatelkám Avon kosmetiky.

Oriflame

V případě společnosti Oriflame platí podobné možnosti jako u společnosti Avon. Zde by si žena měla spíše uvědomit, jestli její okolí preferuje spíše značku Avon nebo Oriflame a jaká kosmetika hlavně vyhovuje jí samotné a poté se rozhodnout se kterou společností pro ni bude výhodnější navázat spolupráci.

Mary Kay

Protože je mi známo, že ceny i technologie kosmetiky Mary Kay se pohybují v jiných úrovních, než u kosmetik Avon a Oriflame, bude spolupráce s touto společností blízká jiným skupinám žen, než u předešlých kosmetických značek. Troufám si odhadnout, že se bude jednat spíše o ambiciózní a sebevědomé ženy, které si troufnou pracovat s cenově dražší kosmetikou, která také přináší vyšší standart péče o pleť. V případě Mary Kay je také velký potenciál pro vytvoření profilu profesionální kosmetické poradkyně při práci s touto kosmetikou. Na základě analýzy tržeb této společnosti je zřejmé, že její zastoupení není zdaleka tak významné jako u společností Avon nebo Oriflame. Což značí méně nasycený trh a větší možnosti.

Tupperware

Pro spolupráci se společností Tupperware se pravděpodobně rozhodnou ženy, které mají blízký vztah k vybavení domácnosti a k nádobám a pomocníkům do kuchyně a rády v této oblasti vyhledávají produkty s co nejvyšší přidanou hodnotou. Takové ženě bude blízká představa stát se poradkyní pro ostatní hospodyně či kuchařky a

prostřednictvím produktů Tupperware jim bude moci nabídnout širokou škálu elegantních nádob na skladování potravin, ale také pečení nebo vaření.

Způsob fungování zázemí

Jakým způsobem funguje společnost, která je zvažována ve smyslu navázání spolupráce je velmi důležité. Významný měřítkem může být způsob jakým je zajišťováno objednávání a zejména dodávání výrobků. Za jak dlouho objednané zboží přijde, jaká spediční společnost se stará o dodávku zboží, jakým způsobem se řeší reklamace apod. Také jaký pocit v člověku vzbuzují pracovníci společnosti, když s nimi komunikuje a potřebuje vyřešit nějakou záležitost. Všechny výše zmíněné společnosti si uvědomují, že právě to jakým způsobem a jak kvalitně zajišťují fungování zázemí pro své distributory, je stěžejní pro jejich úspěšnost a dlouhodobý růst, ovšem pokud některé články zázemí nefungující nebo vzniká někde komunikační pnutí, může to pro společnost znamenat významné ztráty.

Člověk prezentující příležitost

Ve víceúrovňovém marketingu vždy spolupracujete v týmu a vždy máte člověka, který přímo vám vysvětlil marketingový plán a s tímto člověkem tedy budete také dlouhodobě spolupracovat. Bez ohledu na to jak moc může být potenciální distributor nadšen možností začít a začít budovat svůj malý podnik, vždy je důležité si uvědomit jak na něj působí člověk, který mu myšlenku spolupráce nabízí a prezentuje. Pokud se s takovým člověkem cítí dobře a dokáže si představit spolupráci s ním, pak je vše v pořádku. Ale pokud se mu příležitost líbí, ovšem na člověku který mu ji prezentuje mu něco nesedí, nebo se s ním necítí příjemně, nebo si není jistý, jestli je zcela upřímný, je lepší takovému člověku navázání spolupráce odřeknout a najít někoho jiného, třeba i s pomocí mateřské společnosti, s kým by spolupráci navázat chtěl.

3 Vlastní návrhy řešení

3.1 Základní kroky pro vybudování příjmu

Základní kroky pro vybudování příjmů můžeme shrnout do 4 základních bodů. Používání vlastních výrobků, tvorba klientely, budování struktury distribuční sítě a systematické vzdělávání.

3.1.1 Používání vlastních výrobků

Přestože v případě vlastní spotřeby produktů netvoří člověk žádný příjem a naopak vydává za nakoupené výrobky své vlastní peníze, jedná se o velmi důležitý a často velmi podceňovaný základní stavební kámen pro vybudování velké a stabilní klientské základny. Jak již bylo řečeno výše, pokud obchodník nevěří svému produktu, nemůže jej ani prodat, protože jeho vlastní nejistota a nevíra se výrazně projeví do jeho komunikace se zákazníkem. V případě obchodníků pracujících například pro strojírenské společnosti je těžko možné si pořídit domů ohraňovací lis a vyzkoušet jak dobře funguje a potom využívat vlastní zkušenost jak dobrou obchodní argumentaci. Přesně to ovšem víceúrovňový marketing umožňuje.

Když nový distributor začne používat své vlastní výrobky, sám si ověří jak jsou kvalitní, co on sám vnímá jako jejich největší přednosti a jaký konkrétní problém jemu pomohli vyřešit. Jakmile nabude tyto zkušenosti a informace, může se o tom bez problému zmínit před přáteli a před svými blízkými, protože pro lidi je zcela přirozené se bavit o tom s čím jsou spokojeni, nebo naopak nespokojeni. Takže pokud narazí na někoho, kdo je nespokojený se stejným druhem produktu, ale od jiné společnosti, může mu doporučit svůj produkt, tím nejen že vydělá peníze, ale pomůže vyřešit druhému člověku konkrétní problém a to je dobrý začátek pro kvalitní vztah se zákazníkem.

Používání vlastních výrobků není jen chytré a nezbytné, je to především naprosto logický krok. Jestliže má člověk licenci na nákup zboží, které by stejně musel nakoupit v jiném obchodě a navíc jej má za velkoobchodní ceny, potom je logické, že jej nakoupí sám od sebe, než by je nakupovat u své vlastní konkurence. Jednoduše

řečeno je zcela nelogické, hraničící až z hloupostí, nepoužívat vlastní výrobky ve víceúrovňovém marketingu.

3.1.2 Vytváření klientely

Základní pravidlo jakéhokoliv byznysu zní: „Dokud někdo někomu něco neprodá, nic se nestane a není žádný byznys“. Ve víceúrovňovém marketingu to platí dvojnásob, protože zázemí má distributor zajištěno mateřskou společností a proto je jeho primární úkolem obchodní činnost a řízení obchodní sítě. Jednoduše řečeno osobní a skupinový prodej výrobků a poskytování přírodních k nim služeb.

Členové rodiny, přátelé a známí

První klienty může nový distributor nalézt mezi svými blízkými a známými, kteří jsou shovívaví s novou aktivitou svého rodinného člena nebo přítele. Takoví klienti někdy svůj první nákup uskuteční, aby distributorovi pomohli a pokud jsou výrobky opravdu kvalitní a jsou s nimi spokojeni, často se stávají těmi nejloajálnější dlouhodobými zákazníci.

Klienti na doporučení

Velmi efektivně fungují doporučení kontaktů na potenciální klienty od již stávajících a především spokojených zákazníků. Když má distributor několik svých klientů, kteří jsou spokojeni s výrobky, může je požádat o doporučení dalších lidí, kteří by mohli mít také zájem o tyto produkty nebo by jim mohli pomoci. Dokonce je možné požádat o doporučení lidí, které produkty příliš nenadchly, protože oni mohou znát někoho koho by takové produkty zajímat mohli.

Potenciální obchodní partneři, kteří se nechtějí zapojit

V okamžiku kdy se distributor aktivně pustí do budování své vlastní obchodní sítě, otevírají se mu bohaté možnosti získání nových zákazníků. Vzhledem k tomu, že ne každý se bude chtít zapojit do obchodní sítě a budovat svou vlastní firmu, tak se z lidí, kteří si nebudou ani chtít koupit vlastní licenci, pro nakupování se slevou, mohou stát vděční a stálí zákazníci. Protože pokud je jim nabídnuto, zda-li by měli něco proti

tomu vyzkoušet nějaký produkt, mnoho lidí se vyzkoušení něčeho nového nebrání. Nebo se distributor může přímo zeptat, jestli se člověk, kterému prezentoval obchodní příležitost, setkal někdy s problémem v té které oblasti produktů, jestli jej vyřešil a pokud ne, jestli by chtěl na tento problém znát řešení. V tomto okamžiku distributor nenabízí samotný produkt, nabízí především řešení na klientův problém.

Mít otevřené oči a naslouchat problémům a potřebám lidí

Vrcholnou fází vytváření klientů je okamžik, ke kterému se distributor propracuje až za nějaký čas a každému to bude trvat různě dlouhou dobu. Pokud se na to ovšem zaměří, může si tuto schopnost osvojit i rychleji. Jedná se o určité psychické nastavení, řekněme obchodní bdělosti, bystrosti a schopnosti být pořád ve střehu a hledat nové příležitosti pro získání zákazníků. Jde o aktivní naslouchání v oblastech vlastních produktů, které mohou vyřešit problémy a potřeby o kterých se lidé baví, být otevřený nekonvečním myšlenkám v rozvoji své klientely apod.

3.1.3 Budování distribuční sítě

Ještě předtím, než se distributor pustí do budování své obchodní sítě, je nezbytné aby měl nejdříve vybudovanou stálou klientelu, kterou neustále rozšiřuje a dokázal pečovat o své stávající klienty a uměl získávat klienty nové. Protože teprve až potom co se tyto kroky naučí a opakovaně je dělá, může začít budovat distributorskou síť, protože tehdy už bude schopen učit své distributory jak si vytvářet a udržovat zákazníky a na tomto principu je schopen budovat zdravou a ziskovou distribuční síť.

Druhým klíčovým zdrojem příjmu z víceúrovňového marketingu jsou procenta odměn z obchodního obrátu distribuční sítě, kterou distributor vytvoří zapojením nových členů do spolupráce. Přestože se může zdát, že tato práce je jednoduchá ve skutečnosti je potřeba držet se ověřených a systematických kroků, které vedou k tomu, aby distributor spolupracovat s lidmi, se kterými stojí za to spolupracovat, aby zbytečně neztrácel čas s lidmi, kteří nic nehledají a hlavně, aby nabídku spolupráce nepodával podbízivým a úlisným způsobem, kterým pouze otráví své přátele a vytvoří si nové nepřátele.

Sen a cíl

Jakkoliv se nadpis tohoto bodu může zdát banální a jednoduchý, skrývá se za ním mnoho podstatných motivačních faktorů, které pokud si distributor sám se sebou, nebo se svým uplnem nevyřeší, bude na problémy související s nestálou a nejasnou motivací narážet stále. Sen někdy bývá definován jako „obrázek uložený hluboko v naší mysli“, něco co si představujeme, že bychom chtěli, ale neznáme cesty ani způsoby jak toho dosáhnout. Albert Einstein řekl: „Představivost je mnohem důležitější než znalosti.“ Což dává smysl, protože kdyby lpěl pouze na tehdejších dostupných odborných znalostech, nikdy by neobjevil teorii relativity a mnoho dalších převratných fyzikálních myšlenek. Proto je velmi důležité, aby si distributor ze všeho nejdříve našel, určil, detailně definovat a napsal svou vlastní vnitřní motivaci, důvod, který jemu dává smysl a energii, aby budoval své vlastní podnikání a poté od této vnitřní motivace odvodit ten největší cíl a stanovit si datum kdy ho chce dosáhnout. Úplně nejlepší je najít v systému odměňování společnosti s jakou spolupracuje úroveň úspěchu a finanční odměny, která mu umožní splnit si tuto touhu a zaměřit se na ni. Poté tuto úroveň rozložit do menších mezníků, kterých bude třeba dosáhnout, menších cílů a tyto jednotlivé cíle rozložit na potřebné množství práce, které bude muset distributor odvést.

Závazek

Jakmile je nalezen a stanoven skutečný důvod a distributor ví co je jeho motivací a ví i jakou úroveň úspěchu je třeba dosáhnout, je dále třeba stanovit úroveň pravidelné každodenní, týdenní či měsíční aktivity, která povede k dosahování postupných mezníků, vedoucích ke konečnému cíli. Závazek zde znamená, že po konzultaci se svým koučem nebo mentorem si distributor sám stanoví, nebo si nechá poradit, úroveň pravidelné práce, která je v jeho časových možnostech. Někdo totiž buduje víceúrovňové podnikání ke studiu, někdo při práci a některé ženy jako matky na mateřské a podobně, proto bude u každého člověka situace trošku jiná. Je třeba si uvědomit, že závazek musí udělat distributor sám a poté domluvenou a stanovenou práci odvádět, ne kvůli svému kouči, ale zejména kvůli sobě a kvůli svým cílům.

Seznam

Prvním úkolem, který je už čistě pracovní záležitostí, je napsat jmenný seznam všech lidí, které distributor zná, bez ohledu na to jestli je zná dobře nebo jen od vidění. Systém psaní seznamu je jednoduchý. Prostě je třeba si napsat oblasti jako základní škola, střední škola, vysoká škola, skaut, kroužky, sportovní aktivity, profesionální kontakty, dovolené, zaměstnání, armáda, brigády, letní tábory, rodina apod. Podle těchto a dalších oblastí si distributor napíše všechny lidi, které z té které oblasti zná a má v rukou seznam potenciálních klientů, obchodních partnerů a lidí, které nebude zajímat vůbec nic, každopádně může začít pracovat.

Seznam je v mnoha ohledech základním krokem k rozjetí byznysu, protože dává člověku volbu, kterým všem lidem může zavolat. Přestože je tento krok principiálně velmi jednoduchý, mnoho lidí jej podceňuje a seznam nenapíše s argumentem, že si lidi přece pamatuje, nebo že má jejich kontakty v telefonu. A v těchto případech se stává, že distributor na někoho zapomene a ten někdo se potom stane obchodním partnerem někoho jiného.

Kontaktování

Když už má distributor napsaný seznam, může začít kontaktovat potenciální zákazníky nebo obchodní partnery, jedním slovem prospekty. Při kontaktování je důležité dokázat identifikovat, jestli člověk, se kterým distributor mluví je zrovna v životní situaci, kdy hledá nový nebo další způsob jak vydělávat peníze, nebo jak si navýšit svůj příjem, nebo v této situaci není a nehledá. Pokud nehledá, nic se neděje, prostě může zavolat dalšímu. Pokud ovšem hledá, je důležité říci mu základní informace o odvětví produktů a stylu distribuce, kterou společností funguje a především bez dlouhého vysvětlování domluvit osobní schůzku, na které společně proberou detaily příležitosti a teprve potom se uvidí, jestli má spolupráce význam.

Po telefonu se nikdy nic zdlouhavě nevysvětluje a to z několika důvodů. Prvním důvodem je, že marketingový plán, systém odměn a další záležitosti je nemožné vysvětlit bez pomoci vizuálních pomůcek, alespoň tužky a papíru, a člověk si tedy většinou vytvoří zcela mylnou představu o co se jedná. Druhým důvodem je to, že obchodní spolupráce se do důsledku nikdy nedomlouvá telefonicky, lidé se musejí

poznat, musí vědět jestli si sedí a detailní záležitosti probrat osobně. Obchody a obchodní partnerství se vždy probírají a uzavírají formou osobních jednání.

Prezentace a vysvětlení příležitosti

Po telefonické domluvě následuje osobní schůzka, kdy se distributor a potenciální zájemce o spolupráci osobně sejdou, buďto u sebe doma, nebo v kavárně či v kanceláři a distributor vysvětlí základní principy, možnosti a potenciál obchodní příležitost, kterou se sám zabývá. Je důležité, aby schůzka nebyla delší než 1 hodinu, po tomto čase prospekt ztrácí soustředěnost a navíc už může být zahlcen informacemi. Během vysvětlování příležitosti je důležité, aby distributor zodpověděl každou otázku, popřípadě řekl, že odpověď zjistí, není třeba vědět vše, ale vědět kde nalézt odpověď.

Po vysvětlení celé příležitosti je důležité, aby se prospekta zeptal, jestli je mu vše jasné natolik, že se chce zapojit a začít, nebo jestli potřebuje více informací a potřebuje si některé věci promyslet, nebo ho to vůbec nezaujalo. Pokud ho to vůbec nezaujalo, může mu distributor nabídnout výrobky a udělat si z něj zákazníka, pokud ani o to nemá zájem, tak se v poklidu rozejdou a každý svou pokračuje cestou.

Pokud ovšem prospekt chce začít, nebo si chce nechat dát více informací, domluví se s ním distributor na další schůzku, ideálně do 48 až 72 hodin, kde mu předá další informace, a než se rozejdou půjčí mu vzdělávací knihu nebo audio CD, které rozšiřuje a doplňuje podané informace na první schůzce.

Následná schůzka

Na druhé schůzce s prospektem distributor probere otázky týkající zapůjčeného materiálu a hned poté probere námítky a zaměří se na pocity nejistoty, které velmi často v prospektovi vzniknou v čase mezi první a druhou schůzkou. Po probrání těchto záležitostí distributor v rychlosti zrekapituluje informace podané na první schůzce a naváže na ně informacemi novými, které se týkají konkrétních postupů jak začít, jak spolupracovat a jaké výsledky může za jakou práci a jaký čas očekávat. Na druhé schůzce je dobré prospekta pozvat na nějakou obchodní schůzku s větším množstvím lidí, seminář nebo školení, kde má možnost se seznámit s dalšími členy týmu ve vyšší linii a také poznat atmosféru, kterou lidé v tomto obchodě vytvářejí. Závěrem druhé schůzky je rozhodnutí prospekta, které může mít v zásadě 4 scénáře:

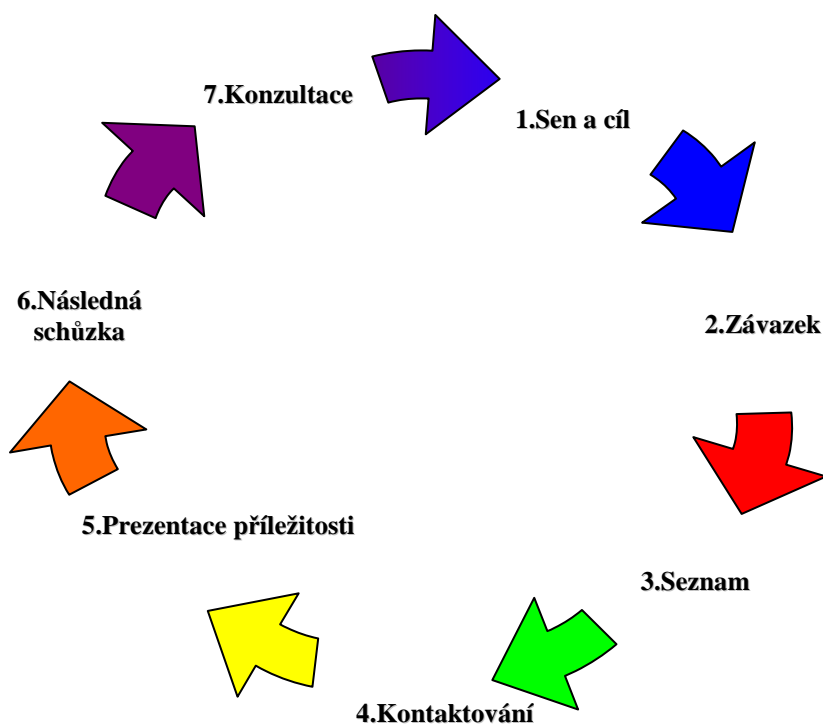
- chce začít spolupracovat a v tom případě s ním distributor vypíše licenci
- chce nejdříve vyzkoušet produkty a případně později začít a chce výrobky se slevou, takže si také pořídí licenci
- chce se pouze stát klientem, protože se mu systém i výrobky líbí, ale necítí potřebu vytvářet si příjem tímto způsobem, licenci si tedy nekupuje a stává se zákazníkem
- nemá zájem o nic a v tomto případě jej distributor může požádat o reference na zákazníky a potenciální obchodní partnery

Konzultace s koučem

Je nesmírně důležité svůj postupný růst, rozvoj a svou práci konzultovat s člověkem, který distributora vede, dává mu rady a je buďto přímo jeho sponzorem, nebo jeho upline. Tento obchodní partner má obvykle mnohem více praktických zkušeností a vidí to čím distributor prochází s nadhledem a odstupem, takže mu dokáže dobře poradit na co se zaměřit, co začít dělat jinak, co třeba přestat dělat a jak pozměnit postoj, pokud je to třeba. Pravidelné konzultace pomáhají distributorovi zůstat zaměřený a nesejít z cesty, navíc mu umožňují vyhnout se chybám, které předtím udělal právě třeba jeho kouč, takže ten již ví, kudy cesta nevede. Dále také se distributorovi dostane od kouče inspirace ve formě větší víry v sebe samého a v uskutečnění stanovených cílů.

Rotování smyčky aktivity a učení smyčky své obchodní partnery

Výše zmíněných 7 kroků lze shrnout do termínu „smyčka aktivity“. Jednotlivé kroky je potřeba systematicky a pravidelně vykonávat a provádět je v pomyslné smyčce, tak jak jdou za sebou. Tuto smyčku je možné přirovnat ke kolu. Pokud chceme, aby kolo stálo když se netočí, nepodaří se nám to, ale pokud jej roztočíme, nejen že bude stát zpříma, ale navíc se bude pohybovat kupředu. Ve víceúrovňovém marketingu není snadné roztočit smyčku aktivity, ale jakmile se to podaří, vše jde snáze, pak jen stačí pravidelnou aktivitou udržovat „kolo“ v pohybu. A pokud chce distributor dosáhnout opravdu velké výsledky, je třeba aby naučil roztočit smyčku aktivity co nejvíce svých distributorů, teprve tehdy se nastartují zajímavé nárůsty obchodních obrátů a dynamika růstu.



Obr. 4: Diagram rotování smyčky aktivity

3.1.4 Vzdělávání

Aby byl distributor schopen podávat lepší výkony, postupovat na různé úrovně úspěchu rychleji a především dokázal efektivně vést svůj tým společně kupředu je nutné, aby se pravidelně vzdělával. Pokud už to sám nepotřebuje, je pravděpodobné, že někteří jeho obchodní partneři to budou potřebovat, ale pokud to sám lídr skupiny nebude dělat, dává tak příklad, takže pravděpodobně nikdo další to nebude dělat.

Výrobní brožury a materiály

Každá společnost má své vlastní obchodní materiály vážící se k její produktové řadě. Častokrát se jedná o velmi podrobné popisy vlastností a účinků jednotlivých výrobků, jejich složení a další informace. Tyto materiály je dobré začít aktivně studovat hned ze začátku, protože s prvním zkoušením vlastních výrobků si nový distributor tvoří ucelenější obrázek o produktu jako takovém a bude umět mnohem lépe vysvětlit jeho přínos a také lépe dokáže odpovídat na otázky a zvládat námítky klientů.

Knihy osobního a podnikatelského rozvoje

Tento druh literatury je možné bez problémů nalézt ve většině knihkupectví, buďto pod osobním rozvojem nebo psychologickou literaturou. Výhodou vzdělávacích systémů společností víceúrovňového marketingu je, že pomohou svým lidem s výběrem konkrétních knih tím, že jim je doporučí nebo jim přímo umožní nakoupit si je v systému. Je důležité takové knihy číst, protože tyto knihy podněcují lidi k aktivnímu přemýšlení nad čtenými myšlenkami a principy v knihách, a to jim pomáhá rozšiřovat a překonávat bariéry vlastního myšlení. Pomáhají lidem dozvědět se jaké jsou možnosti, pokud si chtějí začít organizovat svůj čas, dávají jim základy finančního uvažování, učí je principy pozitivního myšlení a jak je aplikovat v každodenním životě, učí je jak mají vycházet a jednat s druhými lidmi, což je oblast ve které se snad každý může vzdělávat celý život aniž by dosáhl úplné dokonalosti. Navíc čtení těchto knih může distributorovi pomoci nalézt řešení aktuálního problému, ne tím, že mu kniha dá odpověď, ale tím, že jej podnítí přemýšlet zcela novým směrem.

Populární americký magazín Success v roce 2008 vydal seznam 25 nejdůležitějších knih pro celoživotní úspěch. Dobrou zprávou je, že mnoho těchto knih bylo již dávno vydáno v češtině a mnoho lidí již potvrdilo jejich kvalitu a přínos pro život člověka, na základě vlastních zkušeností.

Lze rozhodně doporučit tyto knihy:

- Jak získávat přátele a působit na lidi – Dale Carnegie
- Nejbohatší muž v Babylóně – George S. Clason
- Myšlením k bohatství – Napoleon Hill
- 7 návyků skutečně efektivních lidí – Stephen R. Covey
- Diamantová pole – Russell H. Conwell
- Myslete velkoryse – David J. Schwartz
- Rozvíjejte své vůdčí schopnosti – John C. Maxwell
- Bohatý táta, chudý táta – Robert T. Kiyosaki

Audio, video nahrávky

Pokud společnost, se kterou distributor spolupracuje, má ve svém vzdělávacím systému zahrnutý i audio a video nahrávky. Je dobré si tyto materiály pořídit a vzdělávat se i jejich prostřednictvím. Audio CD je možné poslouchat i v autě po cestě

do práce, nebo na cestách a tak využít čas, během kterého řidič nemůže nic jiného dělat. Ani pro studenty to nemusí být velká časová zátěž navíc, prostě jen na svém mp3 přehrávači vymění hudbu za vzdělávací nahrávku, třeba při cestě městskou hromadnou dopravou. Během poslechu jednu hodinu dlouhé audio nahrávky se může člověk naučit a dozvědět informace, které by mnoho hodin musel jinak studovat z literatury.

Pokud jsou k dispozici i video záznamy ze školení, seminářů nebo vzdělávací výrobní videa, je to velké plus, protože zde se jedná o výukové materiály, u kterých člověk zapojuje hned dva smysly najednou a to zrak a sluch a o to je snazší osvojení si na videu vyučovaných znalostí.

Semináře a školení

Semináře a školení jsou akce, na kterých může distributor nejen načerpat nové informace a techniky a najít odpovědi na otázky, které se týkají jeho aktuálních problémů a situací. Na seminářích má možnost se setkávat se svým mentorem, s ostatními úspěšnými i velmi úspěšnými lidmi svého oboru a čerpat od nich moudrost, postoj a inspiraci.

Na školeních a seminářích je obvykle také skvělá atmosféra, atmosféra pohody, pozitivního myšlení, pohledu na lepší zítřky a do budoucna a atmosféra úspěchu. Tuto atmosféru může distributor načerpat a může mu dát psychickou energii na určitou omezenou dobu.

V okamžiku kdy má svou vlastní skupinu, může využít semináře jako skvělého nástroje pro vzdělávání svých distributorů od lidí úspěšnějších než je on sám a tak pomoci svým lidem více, než by jim byl on sám schopen pomoci.

3.2 Strategie pro ziskovost a stabilitu distribuční sítě – struktura

Přestože by se mohlo zdát, že jednoduše čím více distributorů má vedoucí distributor ve své síti (skupině), tím větší bude mít finanční odměnu, tak jednoduché to není. Systémy odměňování víceúrovňového marketingu se přes desítky let existence tohoto odvětví formovali a pozměňovali a v dnešní době mnoho z nich funguje na vyplácení odměn z každé jednotlivé větve distributora, takže velmi záleží na tom, jakou

strukturu organizace distributor má. V zásadě jde o to, aby měl co největší šířku a v této šířce co největší hloubku.

Šířka skupiny (sítě)

Šířka je definována jako celkový počet downlinů, kteří jsou přímo navázáni na distributora, který je zaspnzoroval (podepsal s nimi licenci). Protože distributor dostává zaplacenou procentuální odměnu z obrátu své každé přímé větve zvlášť, což znamená, že má-li jen 1 větev potom dostává odměnu jednu, má-li 6 větví dostává odměn pomyslně 6, ale dostává jí v jedné částce. Takže čím více osobních větví tím větší zisk z organizace. Mohlo by se zdát, že z tohoto pohledu je tedy výhodné pouze přivádět nové partnery, které distributor zaspnzoruje sám, ovšem tento postup vede k nezdaru, protože sice vedoucí distributor možná vydělává peníze, ale jeho partneři vydělávají minimum, proto je velká pravděpodobnost, že skončí.

Hloubka skupiny (sítě)

Hloubka je definována jako celkový počet downlinů pod jedním přímo zaspnzorovaným obchodním partnerem, tedy kolik je celkem distributorů v jedné přímé linii pod sebou. Hloubka častokrát není aspektem, který by přinášel velké finanční výsledky, alespoň ne ze začátku. Protože mnoho společností víceúrovňového marketingu vyplácí procentuální rozdíly mezi výkonnostními úrovněmi přímo spolupracujících partnerů, takže díky tomu, nemůže člověk 3 větve nad vámi profitovat z toho, že vy máte větší obrát než on sám, naopak on nedostane nic. Detailně bude vysvětleno níže v případové studii vybudované odběratelské sítě u společnosti Amway Česká republika spol. s r.o. Hloubka má však dva velmi silné psychologické dopady na jednotlivé distributory v jedné linii:

- když distributor ví, že má pod sebou svého obchodního partnera, který má také svého obchodního partnera, dává mu to velkou víru ve fungování modelu víceúrovňového marketingu a díky tomuto psychickému nastavení se mu daří podávat vyšší výkony a získávat i nové obchodní partnery
- může se stát, že v jedné linii je 6 lidí pod sebou, kteří mnoho nedělají, ovšem šestý člověk získá nového obchodního partnera, tedy sedmého v hloubce, a ten začne velmi dynamicky získávat klienty a zároveň budovat svou organizaci, pak šestému

partnerovi v hloubce je jasné, že pokud sedmý partner bude mít vyšší obrat než on sám, nebude z něj mít žádnou odměnu, proto začne budovat svou skupinu také a takto jeden člověk, klidně i ten poslední v hloubce může nastartovat růst v celé této linii, a to na každé jedné úrovni do šířky, což už příjmy přináší, ale především to vytváří obrovskou stabilitu této jedné větve a tím pádem je o něco stabilnější struktura celé organizace vedoucího distributora

3.3 Koučování – vychovávání nových vedoucích distributorů

Aby se distributor mohl stát dobrý koučem a mohl vést a koučovat svůj tým a jeho klíčové hráče, musí nejdříve do detailů znát celý proces koučování a co tento proces obnáší. Naštěstí pro něj, nemusí studovat teorii koučování a mentorování v mnoha knihách, ale naučí se koučování praktickou cestou přímo od svého vlastního kouče.

3.3.1 Následování kouče

V knihách o rozvíjení vůdčích osobností zaznívá myšlenka, že aby mohl být člověk dobrý lídrem, musí být nejdříve dobrým následovníkem. Tím celý proces koučování začíná. I když se zdá snadné nechat se vést svým koučem a nechat si poradit od svého zkušenějšího obchodního partnera, paradoxně se někdy jedná o těžší věc, než koučovat druhé. Mnoho lidí má tendence radit druhým, ale nechtějí nebo neumějí přijímat rady sami, a to někdy i v případech, kdy je opravdu potřebují. Aby si člověk uměl nechat poradit a dokázal se nechat vést je třeba, aby umravnil své ego, které to dělá těžší zejména pro muže, a byl pokorný a klidný a uvědomil si čtyři podstatné věci, které mu chce kouč předat:

- chce mu pomoci v dosáhnutí jeho vlastních cílů
- chce mu pomoci při překonávání překážek
- chce zajistit, aby zbytečně neopakoval, chyby, kterých se sám kouč dopustil
- kouč má výsledky, které koučovaný nemá a chce jich dosáhnout, proto se vyplatí jej poslouchat

3.3.2 Jak poznat koho stojí za to koučovat

Je samozřejmé, že distributor bude vždy radit a pomáhat v zásadě všem svým obchodním partnerům. Je sice jejich odpovědnost kolik odvedou práce a jak úspěšní budou, ale jeho odpovědností je být jim nápomocen, jak oni budou potřebovat a hlavně ochotni nechat si pomoci. Ovšem nikdy nebude distributor všechny své přímé distributory koučovat. Protože koučování je dlouhodobý a náročný proces, který obnáší mnoho času, konzultací, porad a pomoci. Ne každému partnerovi se vyplatí takovou míru péče a pomoci věnovat. Do jisté míry to může být i tak, že distributor ve skupině si musí čas svého kouče opravdu zasloužit.

Znaky obchodního partnera, kterého se vyplatí koučovat:

- musí opravdu chtít uspět a dokazovat to svou prací a aktivitou
- musí pravidelně každý měsíc vytvářet práci se zákazníky smluvený maloobchodní obrat
- musí se systematicky vzdělávat a být na všech seminářích a školeních, pokud mu v tom nezabrání něco vážného nebo špatný zdravotní stav
- musí si sám pokládat otázky a hledat na ně odpovědi, ať už sám nebo u svého kouče
- musí zcela důvěřovat svému kouči a být k němu zcela upřímný a otevřený
- musí na něj být spolehnutí, kouč může počítat, že na čem se domluví, to koučovaný distributor udělá, nebo udělá vše pro to, aby se to zdařilo

3.3.3 Koučování vlastních distributorů

Když distributor má svého vlastního kouče a je jím veden alespoň 6 měsíců, tak za tento čas už je dost dobře schopen odhadnout, co se od něj bude jako od kouče očekávat a může začít koučovat klíčové hráče ve svém týmu, kteří především budou chtít.

Identifikace vnitřních tužeb a snů koučovaného distributora

V první fázi koučování si musí distributor (teď již kouč) se svým downlinem sednou a velmi podrobně si promluvit jaké jsou jeho vnitřní pohnutky, motivace, sny a touhy. Toto je pravděpodobně nejtěžší část celého procesu koučování, protože lidé nejsou zvyklí o těchto věcech mluvit a může být pro ně těžké mluvit o nich se svým profesním obchodním partnerem, je pravdou, že mezi uplinem a downlinem se často vytvoří velmi dobré přátelství, ale i v tomto případě to snadné není, protože říci druhému člověku po čem skutečně toužíme, tak se před ním zcela odhalujeme a jsme nesmírně zranitelní a citliví. Proto koučování samo o sobě vyžaduje skutečně pevný charakter a silnou osobnost kouče. Odhalit skutečnou vnitřní motivaci druhého člověka je častokrát těžké i z toho důvodu, že on sám neví co je jeho motivací. Ví, že chce, cítí v sobě velkou potřebu něco změnit a dosáhnout úspěchu, ale sám neví co je jeho vnitřním „motorem“. Postupnými otázkami, na které nesmí kouč nabízet odpověď, ale musí počkat na odpověď koučovaného je možné se nakonec k jádru věci dopracovat. Dokud není vyjasněna první fáze koučování, je naprosto bezpředmětné postupovat k fázi druhé.

Stanovení cílů na základě tužeb a plánů do budoucnosti

Poté co kouč s distributorem identifikovali jeho skutečnou touhu a jeho vnitřní důvod je třeba propojit tuto touhu s výhledem distributora do budoucna, spojit jeho motivaci s tím, kde se on sám vidí za dva, za pět a za deset let. Toto je důležité, protože nyní se dostáváme do fáze stanovování cílů.

Cíle musí být stanoveny podle obecně platného pravidla SMART. Tedy specifické, měřitelné, dosažitelné (achievable), realistické a termínově vymezené. Ve víceúrovňovém marketingu se stává častým problémem, že cíle jsou stanoveny téměř dobře, ale mají nerealistický časový rámec, tedy jsou špatně termínově vymezeny. Tento jev je velmi nebezpečný pro vztah mezi koučem a koučovaným, protože pokud se tak stane, koučovaný nutně dojde zklamání a pohltní jej frustrace, když se cíl nepodaří v daném termínu splnit, což může mít neblahý dopad na celou strukturu organizace distributora kouče. Je důležité stanovovat smělé a odvážné cíle, které budou jedince nutit k vysokým výkonům, ale také je lepší stanovit jejich dosažení termínově o trochu

dále, aby byla šance jejich dosažení dříve. Dřívější dosažení cíle vede k nadšení a posílení víry a psychiky koučovaného.

U stanovování cílů je třeba stanovit jeden významný dlouhodobý cíl, tento cíl rozložit na menší střednědobé cíle a tyto cíle rozložit na cíle krátkodobé, například čtvrtletní nebo dokonce měsíční a od těchto cílů poté odvodit týdenní, popřípadě denní množství práce, které je potřeba odvést, aby bylo cílů dosaženo.

Konzultování a povzbuzování při dosahování cílů

Jakmile jsou cíle stanoveny, potřebné pracovní nasazení odvozeno, je čas vyrazit kupředu. V této třetí fázi koučování je důležité, aby koučovaný distributor udržoval kontakt se svým koučem, ve víceúrovňovém marketingu je odpovědností koučovaného a ne kouče, aby kouč byl pravidelně informován o aktuální situaci a případných překážkách koučovaného distributora. Je pro to jeden velmi významný důvod. Pokud kouč bude pravidelně volat a navazovat aktivní kontakt s koučovaným, může koučovaný distributor začít mít pocit, že je pod kontrolou a případné neúspěchy, nebo neplnění plánů a cílů může zamlčovat, aby se necítil před koučem špatně. Naopak pokud on sám kontaktuje kouče, volá vždy v nastavení, že on sám chce sdělit co se děje, nebo požádat o radu a zkonzultovat nějakou situaci, pak v této situaci je mnohem menší šance, že vznikne psychologické pnutí mezi koučem a koučovaným. Je samozřejmě nutné, aby kouč a koučovaný měli vždy domluvené pravidelné schůzky, buďto jednou týdně, nebo jednou za čtrnáct dní, a také předem smluvená témata a oblasti, které na tomto jednání detailně proberou. Kouč pomáhá koučovanému distributorovi držet si zaměření na své cíle a mít na očích (někde fyzicky vylepené) zhmotnění jeho vnitřní touhy. K tomuto kroku mohou pomáhat krátké společné výlety kouče s koučovaným, kdy kouč bere koučovaného dívat se na nová auta do autosalonů, nebo přímo domluví testovací jízdy, případně prohlédnou vzorové domy a projít obchody s nábytkem a jakákoliv další místa, kde mohou mít fyzicky vystaveny věci, které se vážou ke snům a cílům koučovaného distributora.

3.4 Případová studie ziskovosti obchodní sítě vytvořené v rámci společnosti Amway Česká republika, spol. s r.o.

Tato případová studie ilustruje tři modelové příklady, ve kterých distributor odvedl různé množství práce a vybudoval různé velké distribuční sítě ve s licenci společnosti Amway. Ve studii je stručně vysvětlen systém odměňování společnosti Amway a jednotlivé příklady ilustrují různé úrovně příjmů na základě různých velikých a různě strukturovaných distribučních sítí vedoucího distributora.

Stručné vysvětlení systému odměňování u společnosti Amway

Mnoho společností víceúrovňového marketingu a společnost Amway není výjimkou, používá k výpočtu odměn hodnotu bodů. Body jsou přepočteným vyjádřením hodnoty jednotlivých výrobků, za každý jeden výrobek, prodaný nebo i nakoupený k vlastní spotřebě, obdrží distributor určitý počet bodů, které jsou mu přičteny k aktuálnímu měsíčnímu obratu. Celkový obrat v bodech je poté přepočítán na obchodní objem v poměru 1:40.

$$1 \text{ B.h. (bodová hodnota)} = 40,- \text{ Kč O.o. (obchodního objemu)}$$

Finanční odměna distributora je poté vypočítána vynásobením příslušeného procenta výkonnostní odměny a obchodního objemu (který je udáván v korunách), který je vypočítán s celkového měsíčního obratu v bodech.

Každý distributor má dva základní zdroje příjmů:

- příjem z prodeje výrobků zákazníkům, ze kterého má distributor maloobchodní zisk v průměru 30% marži, doporučené maloobchodní rozpětí může být u některých výrobků vyšší, případně nižší
- výkonnostní odměna z osobního obratu distributora, jejíž výše se odvíjí od získaného množství bodů za měsíc
- příjem na základě výkonnostní odměny, jejíž výše se odvíjí od získaného množství bodů za měsíc celé skupiny, tedy distributora a všech jeho sestupných linií

dohromady. Celková bodová hodnota výrobků, které distributor a celá jeho skupina nakoupí od Amway (ať už za účelem prodeje, nebo vlastní spotřeby) v průběhu jednoho měsíce určuje výši jeho výkonnostní odměny respektive procento odměny za příslušný měsíc. Toto procento vynásobené celkovým obchodním objemem (O.o.) všech těchto výrobků udává hrubou výši odměny za příslušný měsíc

Procentuální výše odměn z celkového skupinového obratu je dána odměrovou tabulkou.

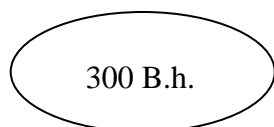
Tab. 10: Výkonnostní tabulka odměn Amway

Měsíční obrat v bodech	Výkonnostní odměna v %
200 B.h.	3 % celkového O.o.
600 B.h.	6 % celkového O.o.
1200 B.h.	9 % celkového O.o.
2400 B.h.	12 % celkového O.o.
4000 B.h.	15 % celkového O.o.
7000 B.h.	18 % celkového O.o.
10000 B.h.	21 % celkového O.o.

Příklady výše odměn na různých úrovních

Příklad č.1:

Distributor si vytvořil okruh zákazníků a měsíčně prodává výrobky v celkové bodové hodnotě 300 B.h, což je prodej přibližně za 18.000,- Kč v maloobchodních cenách klientů. Jeho odměna bude složena ze 2 složek, jednak z 30% odměny z maloobchodního rozpětí a také ze 3% výkonnostní odměny dle tabulky odměn.



Obr. 5: Symbolické znázornění distributora s jeho osobním obratem v bodech

Výpočet odměny příkladu 1:

$$300 \text{ B.h.} \times 40 \text{ O.o.} = 12\,000 \text{ Kč O.o.}$$

1.část příjmu – 30% marže

30% z 12 000 O.o. => 3 600,- Kč

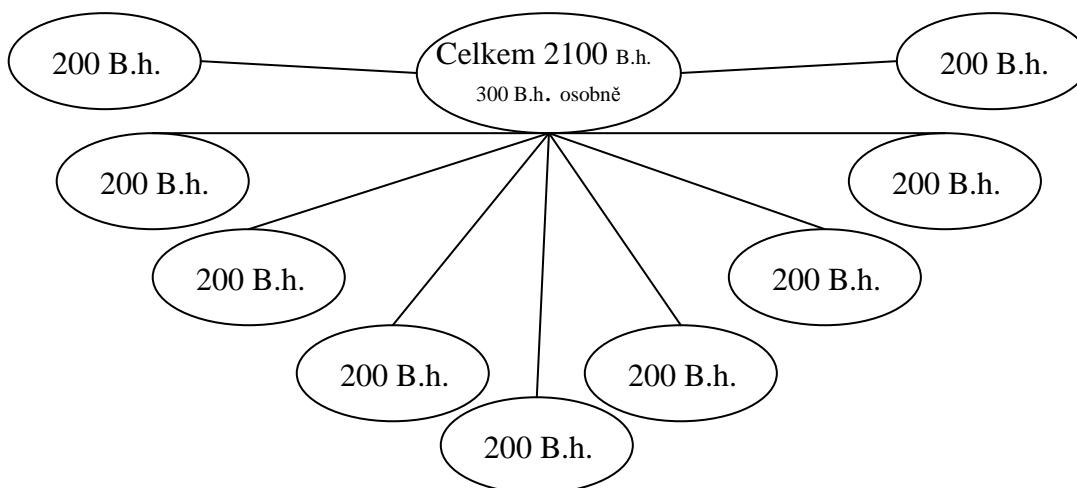
2.část příjmu – distributor dosáhl na výkonnostní odměnu ve výši 3%

3% z 12 000 O.o. => 360,- Kč

Celkový příjem distributora v prvním příkladu, kdy má pouze osobní obrat ze svých prodejů a nemá ještě svoji skupinu činí 3 960,- Kč měsíčně.

Příklad č.2:

Distributor stále pečuje o své zákazníky, příležitostně získává nové a udržuje si svůj měsíční obrat 300 B.h. Zároveň začal pracovat na rozvíjení své distribuční sítě a podařilo se mu získat 9 spolupracujících partnerů, které naučil pracovat s výrobky a pomohl jim získat první klienty a oni si za čas získali své další klienty a každý z těchto přímých spolupracovníků dělá obrat 200 B.h. měsíčně, což je prodej za přibližně 12 000,- Kč v maloobchodních cenách.



Obr. 6: Symbolické znázornění distributora a jeho distribuční sítě s osobními obraty distributora a každého jeho downlina

Výpočet odměny vedoucího distributora příkladu 2:

2 100 B.h. x 40 O.o. = 84 000,- Kč O.o.

1.část příjmu – 30% marže

30% z 12 000 O.o. => 3 600,- Kč

2.část příjmu

Distributor dosáhl na výkonnostní odměnu ve výši 9%, takže má ni nárok v plné výši ze svého osobního obratu 300B.h., tedy 12 000,- Kč O.o.

9% z 12 000 O.o. => 1 080,- Kč

3.část příjmu

Distributor dosáhl díky celkovému skupinovému obratu odměnu ve výši 9%, ale protože každý jeho obchodní partner dosáhl výkonnostní úrovně 3%, dostává pouze rozdíl procent z obratu jeho obchodního partnera, tedy 6%.

Výpočet odměny z obratu skupiny již probíhá jiným způsobem, protože vedoucí distributor je odměňován za každou svou linii zvlášť. Je mu vyplacen procentuální rozdíl jeho výkonnostní odměny minus výkonnostní odměna jeho downlina v tomto případě 9% - 3% = 6%., protože 3% odměny náleží právoplatně downlinovi.

Obrat jednotlivého downlina 200B.h. a downlinů je dohromady 9, takže příjem vypočtený z obratu jednoho downlina se bude násobit 9.

200B.h. x 40 O.o. = 8 000,- Kč O.o.

6% z 8 000,- Kč => 480,- Kč

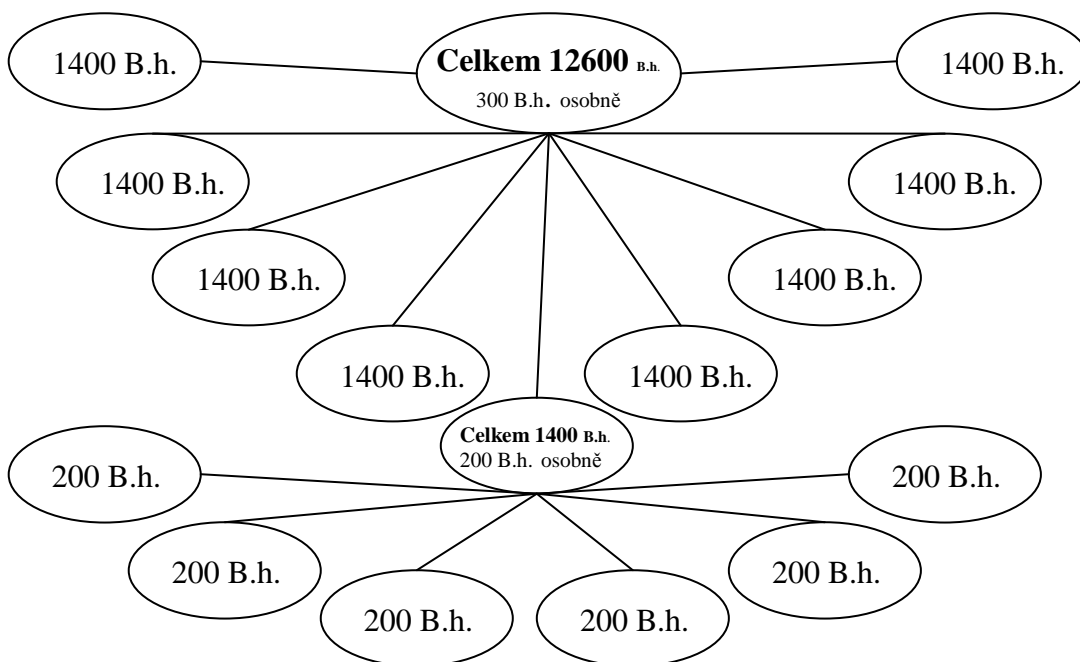
9 x 480,- Kč = 4 320,- Kč

Celkový příjem distributora ve druhém příkladu, kdy již položil základy své distribuční sítě je celkem 9 000,- Kč měsíčně.

Příklad č.3

Ve třetím příkladu již distributor začal aktivně spolupracovat se svými downliny na budování jejich organizace. Takže začali aktivně pracovat na smyčce aktivity a postupně se podařilo získat do organizace každého downlina 6 nových distributorů. Těchto 6 distributorů už jednotliví downlini naučili pracovat s výrobky a pomohli jim získat klienty, takže i každý downline downlina vedoucího distributora dělá měsíčně

200 B.h. Každý přímý obchodní partner vedoucího distributora tedy má skupinový obrat 1 400 B.h.



Obr. 7: Symbolické znázornění distributora a jeho distribuční sítě s osobními obraty každého downline distributora v jeho skupině a ve skupině jeho downlinů

Výpočet odměny vedoucího distributora příkladu 3

12 600 B.h. x 40 O.o. = 504 000,- Kč O.o.

1.část příjmu – 30% marže

30% z 12 000 O.o. => 3 600,- Kč

2.část příjmu

Distributor dosáhl na výkonnostní odměnu ve výši 21%, takže má na ni nárok v plné výši ze svého osobního obratu 300B.h., tedy 12 000,- Kč O.o.

21% z 12 000 O.o. => 2 520,- Kč

3.část příjmu

Distributor dosáhl díky celkovému skupinovému obratu odměnu ve výši 21%, ale protože každý jeho obchodní partner dosáhl výkonnostní úrovně 9%, dostává pouze rozdíl procent z obratu jeho obchodního partnera, tedy 12%.

$$1\ 400\text{B.h.} \times 40\ \text{O.o.} = 56\ 000,-\ \text{Kč O.o.}$$

$$12\% \text{ z } 56\ 000,-\ \text{Kč} \Rightarrow 6\ 720,-\ \text{Kč}$$

$$9 \times 6\ 720,-\ \text{Kč} = 60\ 480,-\ \text{Kč}$$

Celkový příjem distributora ve třetím příkladu, kdy již aktivně rozvíjí svou distribuční síť nejen on sám, ale pomáhá i svým obchodním partnerům, kteří svou síť rozvíjejí také je celkem dohromady 66 600,- Kč měsíčně.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout, jaké faktory je třeba zvážit, než se člověk rozhodne podnikat formou víceúrovňového marketingu a zejména navrhnout obecný postup budování ziskového podnikání ve víceúrovňovém marketingu.

V analytické části této práce bylo detailně rozvedeno, jaké faktory hrají nejdůležitější roli při rozhodování a na co si má člověk zvažující zapojení do víceúrovňového marketingu dát pozor, zároveň byly určeny potřebné kompetence člověka, které je třeba mít, případně nutné je rozvíjet a na základě těchto kompetencí byl vytvořen podrobný kompetenční model distributora ve víceúrovňovém marketingu. Tyto informace jsou velmi podrobných souhrnem faktorů, které pokud člověk poctivě zváží, bude si jistý, jestli je víceúrovňové podnikání pro něj vhodný obor nebo ne.

V návrhové části této práce byly určeny, popsány a vysvětleny konkrétní kroky vedoucí k vytvoření různých druhů příjmů ve víceúrovňovém marketingu. Jednak základní principy pro vytváření klientely a získávání nových zákazníků a zejména detailní kroky pro vybudování distribuční odběratelské sítě, která dává nezávislému distributorovi největší potenciál vysokých dlouhodobých příjmů. Stručně bylo vysvětleno jaké principy v budování specifické struktury distribuční sítě je nutné brát v úvahu. Bylo také rozvedeno, jakým způsobem vést neaktivnější distributory s největším potenciálem k samostatnosti prostřednictvím koučování. Je pravdou, že tyto obecné principy je vždy třeba upravit individualitě osobnosti každého distributora, ale pokud se těchto kroků bude držet, nebo je alespoň v určité míře zahrne do své osobní strategie budování svého víceúrovňového podnikání, potom je pravděpodobné, že se výsledky dříve či později dostaví.

Dílní cíle této práce týkající se historie víceúrovňového marketingu, jeho role ve světové i české komice a další, které se týkaly teoretického vymezení metod potřebných k použití a dosažení hlavních cílů byli dosaženy.

Hlavní přínosy této práce spatřuji ve velmi komplexním vyjasnění problematiky víceúrovňového marketingu a zejména postupu jeho budování. Tato práce tak může posloužit mnoha lidem, aby se seznámily s faktickými informacemi a rozlišili od sebe jejich doposud získané nebo přejaté názory a domněnky, které jsou mnohdy zabarveny předsudky a zejména nedostatkem relevantních informací.

Protože vlastním licenci na víceúrovňové podnikání společnosti Amway Česká republika, spol. s r.o. největší osobní přínos mé diplomové práce vnímám v tom, že jsem si při jejím psaní uvědomil mnoho podstatných detailů práce ve víceúrovňovém podnikání a také nových úhlů pohledu na toto odvětví. Pomohlo mi to uvědomit si důležitost zcela přímého a upřímného jednání s potenciálními klienty i distributory, tak abychom se vzájemně neobírali o čas, když je zjevné, že ke shodě ani žádnému vzájemnému přínosu budoucího obchodního vztahu nedojde. A také mi tato práce velmi surově odhalila předpoklady lidí, kteří se kvalifikují jako potenciální obchodní partneři a kteří naopak vůbec ne.

Seznam použitých zdrojů

Knihy

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- 2) DEWANDRE, P., MAHIEU, C. *Budoucnost network marketingu v Evropě*. Brno: 1998. ISBN 80-86135-02-0.
- 3) HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Jihlava: 2007. ISBN 80-247-1458-2.
- 4) KIYOSAKI, R. *Škola byznysu*. Praha: 2001. ISBN 80-7205-941-6.
- 5) LUDBROOK, E. *Základy network marketingu*. Jihlava: 2000. ISBN 80-86135-12-8.
- 6) PHILIPPE, R. *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
- 7) POE, R. *Třetí vlna : Nová epocha network marketingu*. Brno: 1998. ISBN 80-86135-03-9.
- 8) YAGER, D. *The Business Handbook*. Praha: 2002.

Internetové zdroje

- 9) *Carl F.Rehnborg - Inventor of multivitamins and multilevel marketing*. [online]. 2010 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z <<http://thewellnessrevolution.paulzanepilzer.com/carlrehnborg.php>>.
- 10) *Členství v AOP*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-17]. Dostupné z <<http://www.osobniprodej.cz/clenstvi-v-aop>>.

- 11) *Jak se přímý prodej liší od nepoctivých obchodních praktik.* [online]. 2010 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z <<http://www.osobniprodej.cz/jak-se-primy-prodej-lisi-od-nepoctivych-obchodnich-praktik->>.
- 12) MOLNÁROVÁ, G. *Možnosti postihu Ponzi schémat a klasických pyramidových her.* [online]. 2002 [cit. 2010-03-13]. Dostupné z <<http://www.epravo.cz/top/clanky/moznosti-postihu-ponzi-schemat-a-klasickych-pyramidovych-her-17866.html>>.
- 13) *Ponziho schéma.* [online]. 2009 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Ponziho_schéma>.
- 14) *Pyramidová schéma.* [online]. 2009 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Pyramidové_schéma>.
- 15) *The History and Truth of Network Marketing.* [online]. 2007 [cit. 2010-03-13]. Dostupné z <<http://www.internetnextstep.com/mlmsecret.htm>>.
- 16) *The History of MLM.* [online]. 2007 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z <<http://www.firstclassmlm.com/2007/12/11/the-history-of-mlm/>>.

Veřejně dostupné rejstříky a seznamy

- 17) *Justice.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-04-09]. Dostupné z <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.

Seznam tabulek

Tab. 1: Skupiny kompetencí (sociálně-psychologické východisko).....	40
Tab. 2: Kompetenční model Skanska.....	43
Tab. 3: Prodejní kompetence.....	44
Tab. 4: Kompetenční model pro distributora víceúrovňového marketingu.....	61
Tab. 5: Hodnoty tržeb Amway ČR v letech 2003 až 2008.....	64
Tab. 6: Hodnoty tržeb Avon Cosmetics v letech 2003 až 2007.....	65
Tab. 7: Hodnoty tržeb Mary Kay Czech Republic v letech 2003 až 2007.....	66
Tab. 8: Hodnoty tržeb ORIFLAME Czech Republic v letech 2003 až 2008.....	68
Tab. 9: Hodnoty tržeb TUPPERWARE Czech Republic v letech 2003 až 2008.....	69
Tab. 10: Výkonnostní tabulka odměn Amway.....	90

Seznam obrázků a grafů

Obr. 1: Příklad vzájemných vztahů v distribuční síti s použitím odborných termínů.....	21
Obr. 2: Příklad použití terminologie v charakteristikách struktury sítě.....	23
Obr. 3: Typologie kompetenčních modelů.....	43
Obr. 4: Diagram rotování smyčky aktivity.....	81
Obr. 5: Symbolické znázornění distributora s jeho osobním obratem v bodech.....	90
Obr. 6: Symbolické znázornění distributora a jeho distribuční sítě s osobními obraty distributora a každého jeho downline.....	91
Obr. 7: Symbolické znázornění distributora a jeho distribuční sítě s osobními obraty každého downline distributora v jeho skupině a ve skupině jeho downlinů.....	93
Graf 1: Vývoj tržeb Amway ČR v letech 2003 až 2008.....	64
Graf 2: Vývoj tržeb Avon Cosmetics v letech 2003 až 2007.....	65
Graf 3: Vývoj tržeb Mary Kay Czech Republic v letech 2003 až 2007.....	67
Graf 4: Vývoj tržeb ORIFLAME Czech Republic v letech 2003 až 2008.....	68
Graf 5: Vývoj tržeb TUPPERWARE Czech Republic v letech 2003 až 2008.....	70