

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2008

Zdeňka KYNCLOVÁ

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Odměňování ve firmě Avon cosmetics ČR

Zdeňka Kynclová

**Bakalářská práce
2008**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeňka KYNCLOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku**

Název tématu: **Odměňování ve firmě Avon cosmetics ČR**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1) Úvod (včetně cíle práce)
- 2) Obecně o odměňování
- 3) Informace o podniku
- 4) Odměňování v Avon cosmetics ČR
- 5) Zhodnocení poznatků a vlastní návrhy
- 6) Závěr
- 7) Literatura
- 8) Přílohy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 30

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- 1) ARMSTRONG , Michael, KOUBEK, Josef, BERKA, Jaroslav. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 963 s.
- 2) BRODSKÝ , Zdeněk. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 97 s.
- 3) BUCHTA, Miroslav. Manažerská ekonomika. 3. přeprac. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 191 s.
- 4) KOCOUREK , Jiří, TRYLČ, Ladislav. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. aktualiz. vyd. Olomouc : ANAG, 2004. 839 s.
- 5) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- 6) Časopisy : Profit, Ekonom, Euro, Týden
- 7) Deník : Hospodářské noviny
- 8) Firemní informace
- 9) www.mpsv.cz
- 10) Internet

Vedoucí bakalářské práce:


doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:


30. října 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

19. května 2008


prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.


prof. RNDr. Bohuslav Sekerka, CSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 15. listopadu 2007

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Miroslavovi Buchtovi, CSc. za odborné vedení a cennou pomoc při tvorbě bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Avon cosmetics ČR, zejména panu Jiřímu Janů, oblastnímu manažerovi pro zónu 335, za poskytnutí cenných informací o firmě i o jejím odměňování.

SOUHRN

Odměňování je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností v podniku. Základním právním předpisem pro odměňování v České republice je zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

V České republice je využíváno odměňování peněžní a nepeněžní (v ČR nazývané benefity). Finanční odměňování může mít formu platu, nebo mzdy. Mezd existuje velké množství druhů, např. časová mzda, úkolová mzda, mzda smluvní atd. Podrobněji jsou popsány v Zákoníku práce.

Vzhledem k tomu, že se společnost Avon cosmetics ČR zabývá přímým prodejem, využívá k odměňování svých pracovníků zejména mzdu provizní. Poskytování této mzdy má v dnešní době stále větší uplatnění.

KLÍČOVÁ SLOVA

Odměňování, mzda, druhy mezd, provizní mzda, přímý prodej

TITLE

Remuneration in company Avon cosmetics CZ

SUMMARY

Remuneration is one of the oldest and most important personal activities in a company. The basic legal enactment for remuneration in the Czech Republic is n. 262/2006 Sb., Zákoník práce (the Labour Code).

There is monetary and non-monetary remuneration in the Czech Republic (in the Czech Republic designated as benefits). Financial remuneration can appear in a form of salary or wages. There are many kinds of wages, for example time wage, task wage, contract wage etc. There are described in the Labour Code in more details.

Considering that the Avon Cosmetics ČR deals with a direct sale, it uses especially commission wage to remuneration of its workers. Providing this wage is of great use today.

KEY WORDS

remuneration, wages, kinds of wages, commission wages, direct sale

Obsah

Úvod	8
1. Obecně o odměňování	9
1.1. Odměňování [9,1]	9
1.2. Základní pojmy v odměňování	9
1.2.1. Odměňování finanční příjmy [8]	9
1.2.2. Odměňování nefinanční = benefity [8]	14
1.3. Předpisy týkající se odměňování v ČR	15
1.4. Systémy odměňování [7]	15
1.4.1. Základní otázky systému odměňování	16
1.4.2. Tři cíle systému odměňování	17
2. Informace o podniku	18
2.1. Historie a současnost Avon cosmetics [11]	18
2.2. Avon v datech [11]	19
2.3. Avon proti rakovině prsu [11]	20
2.4. Avon cosmetics ČR [14]	21
2.4.1. Předmět podnikání	22
2.4.2. Informace z účetní uzávěrky za rok 2006	22
2.4.3. Přehled produktů	23
2.4.4. Kosmetický trh v ČR [11]	23
3. Fungování firmy [11]	26
3.1. Přímý prodej [5]	26
3.2. Pozice spojené s přímým prodejem v Avon cosmetics	27
3.2.1. Avon Lady/ Avon gentleman	28
3.2.2. Kandidát	29
3.2.3. Leader (platí pro všechny kategorie Leaderů)	29
3.2.4. Zónový manažer	30
3.2.5. Divizní manažerka	31
3.3. Ziskávání spolupracovníků	32
4. Odměňování u Avonu [11]	33
4.1. Finanční odměňování	33
4.1.1. Odměňování AL/AG	33
4.1.2. Odměňování Leaderů	35
4.1.3. Odměňování Zónového manažera	38
4.2. Nefinanční odměňování	39
4.3. Vlastní zhodnocení systému odměňování v Avon cosmetics ČR	45
Závěr	47
Použitá literatura	48
Seznam obrázků	49
Seznam tabulek	49
Seznam zkratk	50
Seznam příloh	51

Úvod

Odměňování se v České republice řídí zejména zákonem č.262/2006 Sb., zákoníkem práce, dále pak zákonem č.1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku; zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost (od 1. ledna 2007 se tento zákon týká už jen vojáků z povolání). Podle zákoníku práce rozlišujeme dva základní pojmy, a to pojem mzda a plat. Plat je používán při odměňování zaměstnanců ve veřejném sektoru, oproti tomu mzdu využívá sektor veřejný.

V naší zemi se využívá velké množství forem mezd. Liší se zejména tím, na čem závisí jejich poskytování (např. odpracované hodiny, splněné úkoly atd.). Jak bude popsáno dále, každá forma mzdy má své opodstatnění a je používána při odměňování určitých profesí.

Bakalářská práce pojednává především o mzdě provizní, která je v tomto případě poskytována pracovníkům přímého prodeje společnosti Avon cosmetics ČR. Téma práce jsem si vybrala proto, že sama ve firmě pracuji již dva roky jako kosmetická poradkyně a od října 2007 i jako Unite Leader, takže se mě problematika odměňování přímo dotýká.

Nejprve bych vám ráda společnost představila, i když předpokládám, že většina z vás o ní již alespoň slyšela. Avon cosmetics ČR je součástí celosvětově působící společnosti Avon cosmetics. Působí v oblasti přímého prodeje kosmetiky a doplňků. Není jedinou firmou zabývající se přímým prodejem u nás, drží si však již několik let přední postavení na trhu.

Cílem práce je přiblížení společnosti jako takové, jejího historického vývoje a stručné posouzení jejího postavení na trhu. Aby bylo možné popsat a zhodnotit odměňování, musíme si také vysvětlit princip fungování přímého prodeje a popsat pozice, které jsou s ním u Avonu spojeny. Nejdůležitější kapitolou a hlavním cílem práce je tedy popsání odměňování a jeho následné zhodnocení.

1. Obecně o odměňování

1.1. Odměňování [9,1]

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností ve firmách. Tato činnost na sebe přitahuje značnou pozornost jak pracovníků, tak i vedení organizací.

Moderní pojetí odměňování neznamená jen mzdu nebo plat, popřípadě jiné finanční odměny poskytované pracovníkovi za vykonanou práci. Zahrnuje také povýšení, kariérní postup, formální uznání, zaměstnanecké výhody (obvykle nepeněžní, poskytované ne na základě výkonů, ale pouze na základě pracovního poměru a pracovní pozice).

Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i formy nepeněžní, některé z nich jsou, a jiné nejsou, vyjádřitelné v penězích.

Za vykonanou práci nebo činnost přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod za podmínek stanovených v České republice zákonem č.262/2006 Sb., zákoníkem práce (ZP).

1.2. Základní pojmy v odměňování

Abychom si mohli vysvětlit odměňování v jakékoli organizaci, musíme se nejprve seznámit se základními pojmy. Odměňování ve firmách je možné rozdělit do tří hlavních kategorií: odměňování finanční přímé, odměňování finanční nepřímé a odměňování nefinanční. Vysvětlíme si tedy základní pojmy související s těmito kategoriemi.

1.2.1. Odměňování finanční přímé[8]

Finanční odměnu dostává zaměstnanec obvykle měsíčně (případně za dobu kratší než jeden rok). Skládá se ze mzdy (platu) základní a doplňkové .

Plat určuje zaměstnavatel zaměstnanci podle tohoto ZP. Zaměstnanci přísluší plat podle toho, do jakého platového stupně a tarifu je zařazen. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do třídy podle druhu sjednané práce, do platového stupně podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby. Platem se rozumí peněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Plat se používá ve veřejném sektoru [10].

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahování pracovních výsledků. Za mzdu se nepovažují další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním; zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů nebo dluhopisů a odměn za pracovní pohotovost [10].

Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.

Vzhledem k tomu, že existují různé formy mezd, měly bychom i jim věnovat větší pozornost. **Formy mezd** [3,9,6] představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se vytváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Mzdy dělíme na:

Základní, kam se řadí mzda:

- časová,
- úkolová,
- podílová,
- provizní,
- smluvní
- smíšená.

a doplňkové, kam se řadí:

- prémie,
- odměna,
- osobní ohodnocení,
- podíl na zisku.

Časová mzda

Časová mzda je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Je nejčastěji používaným způsobem odměňování. Může být dále doplněna některou z doplňkových forem mezd, přesto však většinou tvoří největší část výsledného výdělku. Její

nevýhodou je, že výdělek nezávisí na výkonu, oproti tomu výhodná je z hlediska snadného výpočtu.

Pracovníci velmi často na základě časových mezd a platů vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Časová mzda je založena na tarifech vycházejících z relativní hodnoty práce v organizaci s přihlédnutím k vnějším faktorům. Pracovní výkon jedince by pak měl určit jeho místo ve mzdovém rozpětí.

Časovou mzdu můžeme rozdělit na hodinovou, která se používá zejména pro dělnické profese, a na mzdu měsíční, používanou zejména pro technicko - hospodářské činnosti.

Časová mzda je asi nejrozšířenějším druhem mzdy. Používá se téměř ve všech odvětvích, kde s nedá přesně měřit výkon, je velká různorodost nebo střídání pracovních činností, jde o tvůrčí práci - zaměstnanci škol, obchodů, administrativní pracovníci, pracovníci ve skladech a další.

Úkolová mzda

Jedná se o nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové mzdy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je za každou jednotku odvedené práce placen určitou částkou. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a sazby za jednotku práce.

Používá se tam, kde převládá zájem na vyrobeném množství produkce, jsou k dispozici výkonové normy, je uplatněna spolehlivá evidence a kontrola množství a jakosti práce atd. Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat svou pracovní dobu.

Jako příklady použití úkolové mzdy můžeme uvést zedníky (za metr čtvereční omítek, za stavbu ...), výrobní dělníky (za vyrobený kus), malíře a natěrače (za metr čtvereční) a další.

Podílová mzda (provizní) [9]

Podílová mzda se tvoří jako podíl z peněžně vyjádřené výpočetní základny. Tato mzda je vhodná ve službách (opravy, údržba, v restauracích, v kadeřnictvích a kosmetických salonech, v přímém prodeji, u obchodních zástupců, manažerů). Při podílové mzdě uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství. Pokud je mzda závislá zcela, hovoříme o přímé podílové mzdě, pokud

je závislá jen z části, má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provize za prodané množství.

Variantou je tzv. zálohovaná podílová (provizní) mzda, kdy pracovník dostane měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Tento způsob odměňování je vhodný zejména v odvětvích, kde dochází k měsíčním, případně sezónním výkyvům v prodeji.

Výhodou této formy je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou (preferenze zákazníků, počasí, testy kvality, konkurence atd.).

Jiní autoři rozlišují mzdu podílovou a provizní. **Podílovou** mzdou se potom rozumí mzda pro zaměstnance, kteří se přímo podílí na tržbách firmy a dostávají, většinou ke svému fixnímu platu, ještě procenta z tržeb. Takováto mzda se velmi často uplatňuje ve službách. Oproti tomu **provizní** mzda se stanoví jako procentní podíl z realizovaných zakázek a obchodů. Zaměstnanec má předem stanovenou provizi za každý prodaný kus nebo za celkový obrat. Tento druh mzdy je základním odměňováním v přímém prodeji. Zaměstnanec je v tomto případě pouze zprostředkovatelem obchodu [3].

Smíšená mzda

Smíšená mzda ve své podstatě není specifickou formou mzdy, jedná se o kombinaci časové a úkolové mzdy, nebo časové a podílové mzdy. Smyslem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy nebo jednostrannou závislost výdělků na úkolové nebo podílové mzdě. Zároveň můžeme pomocí této mzdy ovlivňovat pracovní výkon jedince (úkolová, podílová složka).

Doplňkové druhy mezd [3,7]

Dalším důležitým pojmem v odměňování je doplňková mzda. Jedná se o pobídkovou formu odměny. Zaměstnanec si může přilepšit, ale také nemusí, pokud nesplní stanovené podmínky pro její získání. Již jsme si je vyjmenovali a nyní si je stručně popíšeme.

Prémie je doplňkovým stimulem, stanoveným podle určitých kritérií při dosažení mimořádných výsledků práce, které nejsou zahrnuty v základní mzdě. Prémii lze poskytnout pracovníkům za předem stanovené výsledky práce (vyjádřené měřitelnými a rozhodujícími ukazateli množství, kvality, hospodárnosti a efektivnosti práce), které pracovníci významně ovlivňují a za které odpovídají, a to podle předem stanovené číselné závislosti výše prémie

na míře plnění stanovených ukazatelů (podmínek). Je nejrozšířenější formou hmotné pobídky. Existují prémie výkonové, prémie za věcné úspory, za kvalitu, termínové a cílové prémie.

Výkonová prémie je vázána na dosažení (překročení) standardního výkonu, kterým může být velikost produkce v předchozím období, výkonová norma atd. Příkladem výkonové prémie může být například u manažerů v prodeji překročení předem stanoveného obratu, u dělníků překročení plánované produkce.

Prémie za věcné úspory je zaměřená na úspory materiálu, energie, nástrojů. Hlavním úkolem této prémie je tedy co největší snížení nákladů.

Prémie za kvalitu se týká snížení počtu zmetků, zvýšení produkce výrobků té nejlepší kvality. Snaží se motivovat zaměstnance k větší pečlivosti. Jejich výdělek je závislý na kvalitě produkce. Používá se hlavně v technických profesích, pokud se podaří snížit odpad při výrobě, zkvalitnit produkci.

Termínové a cílové prémie vyžadují splnění konkrétního pracovního úkolu v konkrétním časovém horizontu. Motivují k zainteresovanosti na úkolech, které musí být splněny v určitém časovém limitu. Často se tyto prémie používají u zedníků, malířů, ale i truhlářů. Stejně tak mohou být použity u manažerů a obchodních zástupců.

Odměna je doplňkovou formou mzdy, je velmi podobná prémii, od níž se liší tím, že rozhodující ukazatele mohou být nejen měřitelné, ale i subjektivně posuzovatelné a že závislost výše sazby na plnění ukazatelů je jen rámcová. Není předem zcela jasně stanoveno, za co zaměstnanec odměnu dostane. Uplatňuje se u náročných a složitých prací, u činností s komplexně posuzovanými výsledky a podobně. Obvyklými druhy odměn jsou výkonnostní odměny, stabilizační a věrnostní odměny, mimořádné odměny.

Výkonnostní odměny se poskytují zaměstnancům podle předem stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti, na které je odměna vázána. Tyto výsledky v pravidelných intervalech (nebo po splnění úkolu) hodnotí obvykle nadřízený vedoucí pracovník. Na základě hodnocení stanoví výši odměn.

Hlavní rozdíl mezi odměnou a prémieí je v tom, že prémie stanovujeme před obdobím, v kterém se úkol, na který se vztahují prémie, bude realizovat. Zaměstnanci musí být s podmínkami seznámeni. Prémie musí být vázána na takové úkoly, které mohou zaměstnanci svým úsilím ovlivnit. Oproti tomu odměny nejsou většinou vázány na konkrétní úkoly, poskytují se např. za roky strávené v zaměstnání, jako odměny spojené s životními jubilei.

Pokud jsou odměny spojeny s prací, nebývají stanoveny předem a jsou nárazově vyplaceny při mimořádných výkonech zaměstnanců.

Osobním ohodnocením se motivuje dlouhodobá pracovní výkonnost a výsledky zaměstnanců. Je založeno na periodickém hodnocení pracovníků, a to buď podle jejich vzájemného porovnání podle pracovní výkonnosti a výsledků, nebo podle stanovených kritérií. Časová období hodnocení jsou zpravidla půlroční nebo roční.

Používá se např. ve školství, u administrativních pracovníků. Zkrátka tam, kde není možné měřit výkon v čase a odměňovat na jeho základě.

Podíl na zisku motivuje zaměstnance na komplexních, resp. konečných výsledcích podniku, případně některé jeho divize či závodu. Tuto formu odměny dostávají zejména vedoucí pracovníci, které je potřeba motivovat, aby měli zájem na výsledcích firmy a podle toho řídili své podřízené. Díky podílu na zisku se zvyšuje jejich zainteresovanost a motivace k práci (dosahování co nejlepších výsledků).

1.2.2. Odměňování nefinanční = benefity [8]

Firma kromě peněžních odměn může poskytovat zaměstnancům i odměny nefinanční. Mezi ně řadíme odměny **naturální** (služební byt, služební auto, ale také jim může jako odměnu poskytnout výrobky a služby zdarma nebo s výraznou slevou) Odměny naturálních je velké množství a záleží jen na samotném podniku, jaké odměny a za co bude poskytovat. Tyto odměny jsou zpravidla poskytovány vedoucím pracovníkům, v některých firmách bývají alespoň některé poskytovány i středním kategoriím personálu (např. služební vůz a mobilní telefon pro obchodní zástupce).

Druhou skupinou nefinančních odměn jsou **sociální výhody a služby** (např. mimořádné dovolené, studijní cesty, doplňující vzdělání a školení). I v těchto odměnách je patrná mezi podniky velká variabilita. Podíl takovýchto odměn na celkové mzdě se pohybuje v České republice kolem 3-4%. Používají se zejména příspěvky na stravování, zvýhodněné závodní rekreace, příspěvky na sportovní a kulturní vyžití, zvýhodněné půjčky atd.

1.3. Předpisy týkající se odměňování v ČR

Legislativně je problematika odměňování upravena v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce; zákonem č.1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku; dále zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost (od 1. ledna 2007 se tento zákon týká už jen vojáků z povolání [13]).

Zákoník práce je také stanovena takzvaná minimální mzda. Výši základní sazby minimální mzdy, dalších sazeb minimální mzdy (odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance) a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanovuje **nařízení vlády č. 567/2006 Sb.**, o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

Nyní si ukážeme sazbu minimální mzdy platnou od 1.1.2007. Mzdy jsou zde zobrazeny v závislosti na odpracovaných hodinách.

- **základní sazba minimální mzdy** pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin **činí 8 000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu,**
- sazby minimální mzdy při omezeném pracovním uplatnění zaměstnance činí:
 - 90 % (tj. 7 200 Kč, resp. 43,30 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o první pracovní poměr zaměstnance ve věku 18 až 21 let, a to po dobu 6 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru,
 - 80 % (tj. 6 400 Kč, resp. 38,50 Kč/hod.) základní sazby měsíční minimální mzdy, jde-li o mladistvého zaměstnance,
 - 75 % (tj. 6 000 Kč, resp. 36,10 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o zaměstnance, který je poživitelem částečného invalidního důchodu,
 - 50 % (tj. 4 000 Kč, resp. 24,10 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o zaměstnance, který je poživitelem plného invalidního důchodu, nebo o mladistvého zaměstnance, který je plně invalidní a nepobírá plný invalidní důchod.

1.4. Systémy odměňování [7]

Každá organizace je unikátním celkem, a proto by měl být její systém odměňování také jedinečný, přizpůsobený jejím potřebám a potřebám jejích zaměstnanců.

Soubor prostředků, pravidel, metod a forem odstupňování mzdových úrovní, závislosti mezd na kriteriích charakteru práce a na výsledcích práce souhrnně vytváří podnikový mzdový systém. Ideálním cílem tohoto systému je dosáhnout souladu mezi podnikovými záměry a motivací zaměstnanců k práci a s jejich spokojeností se způsobem, formou a úrovní mezd.

Podnikový mzdový systém může mít z hlediska způsobu vyjádření několik variant: pravidla, interní podnikový předpis a podnikový mzdový předpis.

Systém odměňování má v řízení podniku velkou, nezastupitelnou roli. K jeho hlavním úkolům patří získat potřebný počet uchazečů (potřebnou kvalitu) o zaměstnání ve firmě, stabilizovat žádoucí zaměstnance, odměňovat je za jejich úsilí, dosáhnout konkurenceschopného postavení na trhu. Slouží jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků, musí být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami atd.

1.4.1. Základní otázky systému odměňování

V případě odměňování sice stojí proti sobě pracovník se svými schopnostmi a kvalifikací a organizace se svými zájmy, ale o odměně nerozhodují pouze tyto dva hlavní aktéři. Významnou roli hrají také vnější faktory. Je tedy třeba zodpovědět základní otázky systému odměňování.

Čeho systémem odměňování potřebuje dosáhnout organizace?

Jaký je význam různých odměn pro pracovníka?

Které vnější faktory odměňování ovlivňují?

Organizace se snaží vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání nových pracovníků, dosáhnout požadované produktivity, kvality produkce, potřebné flexibility a kreativity. Potřebuje shromáždit takové zaměstnance, kteří dokáží plnit stanovené cíle.

Zaměstnanci mají zájem zabezpečit uspokojení potřeb svých i potřeb svých rodin. Potřebují sociální jistotu, životní stabilitu, perspektivu, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti, a hlavně práci, která je bude uspokojovat.

Do vnějších faktorů ovlivňujících odměňování můžeme zahrnout populační vývoj, situaci na trhu práce (úroveň zaměstnanosti), životní styl, úroveň zdanění, ekonomickou a sociální politiku vlády, úroveň odměňování u konkurence atd.

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v dané organizaci, o jeho motivačním účinku, o příznivosti klimatu v organizaci a o mnohém dalším.

1.4.2. Tři cíle systému odměňování

Systém odměňování musí podle odborníků odpovídat třem cílům. Měl by být přitažlivý, spravedlivý a jasný.

Přitažlivostí systému rozumíme především srovnatelnost s odměnami v jiných firmách. Měl by podporovat motivaci zaměstnanců. Na základě systému odměňování se mohou zaměstnanci rozhodovat mezi různými nabídkami firem. Cíl přitažlivosti je podmíněn ekonomickými požadavky a situací firmy.

Spravedlnost systému dává zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Dále to znamená, že rozdíly v odměňování jednotlivých zaměstnanců jsou pochopitelné a zdůvodněné.

Systém dále musí být **jasný**, založený na známých mechanismech pochopitelných všem zaměstnancům. Pomáhá také firmě vyvarovat se omylů.

Systém odměňování si v vytvářejí společnosti samy. Omezeny jsou pouze platnou legislativou. Jsou společnosti, které používají pouze odměňování na základě platových tříd (např. Voestapline ČR- mzdový předpis). Potom můžeme najít firmy, které kombinují odměňování podle platových tříd (to používají zejména v administrativě, skladových profesích atd.) s odměňováním jiným, specifickým. Takovéto odměňování můžeme nalézt např. u společnosti Avon cosmetics. Právě tento druh odměňování je hlavním tématem bakalářské práce. Nejprve bychom se měli dozvědět něco o samotné společnosti .

2. Informace o podniku

Ještě než přejdeme k samotnému tématu práce - odměňování v Avon cosmetics, měli bychom se s touto společností alespoň v krátkosti seznámit. Všechny informace zde uvedené jsou čerpány z vnitropodnikových zdrojů a internetových stránek společnosti.

2.1. Historie a současnost Avon cosmetics [11]

Ke konci 19. století přidával obchodní cestující David McConnell ke knihám, které prodával, malý voňavý dárek, parfémovanou záložku. Byl velmi úspěšný a brzy zjistil, že o záložky je větší zájem než o knihy, a proto v roce 1886 založil svou vlastní kosmetickou společnost „California Perfume Company“. Společnost se nejprve zabývala jen výrobou parfému.

Předpokládal, že větší úspěch budou mít jeho parfémy, pokud je budou nabízet ženy ženám, a proto zaměstnal první obchodní zástupkyni Mrs. Albee. Ženy tak v USA získaly poprvé možnost stát se finančně nezávislými. Stalo se tak 34 let před tím, než získaly v této zemi volební právo. Jednalo se tedy o velmi výrazný krok v otázce nezávislosti žen.

Avon je v současné době celosvětově vedoucí společností přímého prodeje v oblasti kosmetiky. Svou kosmetiku nabízí ve 120 zemích světa prostřednictvím více než 5,5 mil. nezávislých kosmetických poradců.

Této popularity dosáhla společnost i dlouholetou spoluprací se světovými celebritami (Salma Hayek ...), které se staly patronkami různých kosmetických řad a produktů. V jednotlivých zemích spolupracuje i s osobnostmi slavnými pouze v těchto konkrétních zemích (Mahulena Bočanová, Milena Steinmasslová, Dara Rolins, Kateřina Průšová ...) . Dalšího zviditelnění a popularity společnost dosahuje spoluprací se světovými módními návrháři, kteří pro ni navrhují parfémy i doplňky (Christian Lacroix, Cynthia Rowley).

K větší propagaci svých výrobků využívá Avon také profesionální vizážisty (Lilliana Dempsley, Ivo Špes ...), kteří radí ženám, jak správně kosmetiku Avon používat. Nesmíme zapomenout ani na podporu prodeje výrobků prostřednictvím vědeckých pracovníků, kteří se na vývoji produktů podílí (MUDr. Maria Finsterle).

2.2. Avon v datech [11]

Pro přiblížení vývoje společnosti, jejího významu a rozšíření po světě si uvedeme nejdůležitější data spojená se společností. Všechna data jsou čerpána z podnikových informací, zejména z propagačních brožur a internetových stránek.

1886 – Založení společnosti California Perfume Company v New York City Davidem H.McConnellem,
- první Avon lady , Mrs. P.F.E. Albee,
- první produkty,

1896 – první katalog, pouze černobílý, jen text (popisy výrobků, ceny),

1897 – vybudování prvních laboratoří v Suffernu, v New Yorku,

1905 – první barevný katalog (obrázky produktů),

1914 – otevřen Avon Kanada (společnost začíná expandovat),

1920 – poprvé dosaženo obratu přes 1 milion dolarů,

1939 – Kalifornia Perfume Copany přejmenována na Avon Products,Inc.,

1953 – první televizní reklama,

1959 – otevřen Avon Mexiko, Brazílie, Německá spolková republika, Anglie,

1966 – otevřen Avon Itálie, Španělsko, Francie,

1972 – poprvé dosažen obrat přes 1 bilion dolarů,

1987 – otevřen Avon Filipíny, Thajsko, Nový Zéland,

1989 - Avon jako první kosmetická společnost ukončila testování produktů na zvířatech,

1991 – otevřen Avon Česká republika, Rusko, Bolívie, Ekvádor,

1992 – vznik projektu „ Avon proti rakovině prsu“,
- otevřen Avon Polsko,

1993 – otevřen Avon Slovensko, Irsko ,

1996 – Avon se stal sponzorem olympijských her v Atlantě,

2000 - otevřen Avon Hongkong, Jižní Korea,

2004 – první katalog pouze pro muže,

2005 – Avon je první společností vybranou čínskou vládou k testování přímého prodeje.



Obrázek č.1 : Avon ve světě [12]

Na mapce vidíme, že Avon je opravdu rozšířen ve velké části světa, ve 120 zemích. Jednou z mála vyspělých zemí, kde Avon nenajdeme, je Švédsko. Svůj domov ve Švédsku má totiž konkurenční společnost Oriflame.

2.3. Avon proti rakovině prsu [11]

Aktivitou, díky které společnost získala velkou popularitu, je boj společnosti Avon proti rakovině prsu. V roce 1992 založil Avon celosvětový fond „Avon Worldwide Fund Women’s Health“. Cílem nadace je péče o zdraví žen a zvýšení povědomí o nemocech postihujících ženy. V současnosti probíhají v 50 zemích světa různé aktivity, jejichž cílem je nejen boj proti nádorovému onemocnění prsu, ale i výzkum a prevence zdravotních problémů týkajících se žen.

Avon cosmetics ČR se do tohoto projektu zapojil v roce 1997 prodejem produktů s růžovou stužkou (náramky, hrníčky, trička ...). Výtěžek z tohoto prodeje věnuje na projekty spojené s prevencí rakoviny prsu a bojem proti ní. Mezi nejznámější aktivity patří každoroční Avon pochod (patronka Monika Absolonová) proti rakovině prsu, sponzoring mamografických a sonografických vyšetření, sponzoring bezplatné poradenské linky (patronka Veronika Freimanová) a další činnosti. Avon ČR předal od roku 1997 na boj proti rakovině prsu celkovou částku 31 200 000 Kč.

2.4. Avon cosmetics ČR[14]

Datum zápisu do OR:	5.února 1991
Obchodní firma:	AVON Cosmetics, spol. s r.o.
Sídlo:	Praha 7, Na Maninách č.p. 876 č.or. 7, PSČ 170 00
Identifikační číslo:	005 71 989
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Společnost Avon cosmetics ČR vznikla v únoru 1991. Až do léta 1998 patřil Avon ČR pod centrální řízení německé společnosti. V současné době je spolu s dalšími zeměmi (Polsko, Maďarsko, Slovensko) řízen samostatně. Momentálně působí v České republice přibližně 100 000 Avon Ladies/ Avon Gentleman (kosmetických poradců, zkratka AL/AG). Na 1000 obyvatel tak připadá průměrně 10,4 AL/AG, což představuje nejvyšší pokrytí na celém světě.

Společnost Avon cosmetics byla zapsána do obchodního rejstříku 5. února 1991 jako společnost s ručením omezeným. **Základní kapitál společnosti činí 13 206 000Kč.**

Jediným společníkem Avon cosmetics Česká republika je společnost Avon UK Holdings, Limited se sídlem Nunn Milla Road, Northampton, Northamptonshire, NNI 5PA, Spojené království Velké Británie a Severního Irska.

Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatelé, kteří jednají každý samostatně.

Jednatelé - Marianna Bradovková, dat. nar. 01.09.1959

Praha 4, Ke Šmejkalu 275/6, PSČ 140 00

den vzniku funkce: 30. října 1996

- Gediminas Jagelavicius, dat. nar. 19.05.1970

Kaunas, Saules st. 39-17

Litevská republika

den vzniku funkce: 6. září 2006

2.4.1. Předmět podnikání

Předmětem podnikání jsou převážně činnosti stejné jako u většiny společností Avon cosmetics. Nezabývá se ovšem výrobou produktů a jejich výzkumem. Vyjmenujme si tedy činnosti uvedené jako předmět podnikání v obchodním rejstříku:

- reklamní činnost ,
- organizační zabezpečení odborných symposií, konferencí a školení (Avon si velmi zakládá na odbornosti svých prodejců – kosmetických poradců, neboť jen dobře informovaní lidé mohou poskytovat kvalitní servis zákazníkům),
- konzultační činnost v oblasti kosmetiky ,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- obstaravatelská činnost v obchodě,
- zprostředkování obchodu a služeb (tuto činnost realizuje prostřednictvím nezávislých kosmetických poradců).

2.4.2. Informace z účetní uzávěrky za rok 2006

Nyní bych se ráda zabývala informacemi z účetních uzávěrek. Zpráva oficiálně vznikla 31.prosince 2006 a v říjnu 2007 byla ověřena auditory. Zveřejnění této zprávy proběhlo 25.ledna 2008 vkladem listiny do obchodního rejstříku. Bohužel, zatím nejsou zveřejněny informace za rok 2007, pouze za rok 2006. Dokud nebudou účetní uzávěrky za rok 2007 ověřeny a oficiálně zveřejněny, není možné je získat pro účely bakalářské práce.

Společnosti se sice podařilo v roce 2006 zvýšit počet stálých zákazníků o 7,5%, ale přesto společnost zaznamenala snížení tržeb za prodej zboží v porovnání s rokem 2005 o 5,2%. Snížení tržeb a provozního zisku bylo způsobeno zejména snížením průměrné objednávky na zákazníka o 7,1% oproti roku 2005.

V roce 2006 společnost vykázala zisk za prodej výrobků na podporu boje proti rakovině prsu ve výši 9,2 miliony Kč, z toho 4,2 miliony byly předány charitativním organizacím již v průběhu roku. Samozřejmostí je, že společnost nadále pokračuje v této dobročinné aktivitě.

Další informace z účetní uzávěrky předkládám jako přílohy této práce Rozvaha - Příloha č.1, Výkaz zisku a ztráty - Příloha č. 2, Přehled o peněžních tocích - Příloha č. 3, Přehled o změnách vlastního kapitálu - Příloha č. 4 a Zpráva o vztazích mezi ovládající a ovládanou osobou - Příloha č. 5.

2.4.3. Přehled produktů

Produkty můžeme rozdělit do dvou základních skupin, a to přípravky pro každodenní použití a přípravky pro doplňkovou péči. Dále se Avon zabývá výrobou a prodejem nekosmetických produktů (kabelky, šperky, šátky ...).

Do každodenní péče patří zejména:

- Hygiena – mýdla na ruce, sprchové gely, koupelové pěny,
- ochrana proti pocení – deodoranty, antiperspiranty (kuličkové, tuhé, spreje),
- holení – pěny a gely, přípravky po holení,
- vůně – EDT, EDP,
- péče o vlasy – šampony, balzámy, styling,
- péče o ruce – krémy,
- základní péče o pleť – čisticí krémy, gely, pěny, emulze, tonika, krémy,
- líčení – make-up, řasenka, pudr, stíny atd.

K péči doplňkové můžeme zařadit:

- Peelingy – na tělo i pleť,
- hydratace a výživa pokožky těla – mléka, emulze, krémy, gely, spreje,
- péče o nohy – proti pocení, zjemňování pokožky,
- péče o nehty – výživa, lakování,
- doplňková péče o pleť – masky, séra, ampule, lokální přípravky,
- doplňková péče o vlasy – masky, séra,
- speciální přípravky – celulitida, strie, poprsí, zeštíhlování,
- samoopalovací a tónovací přípravky,
- opalovací přípravky.

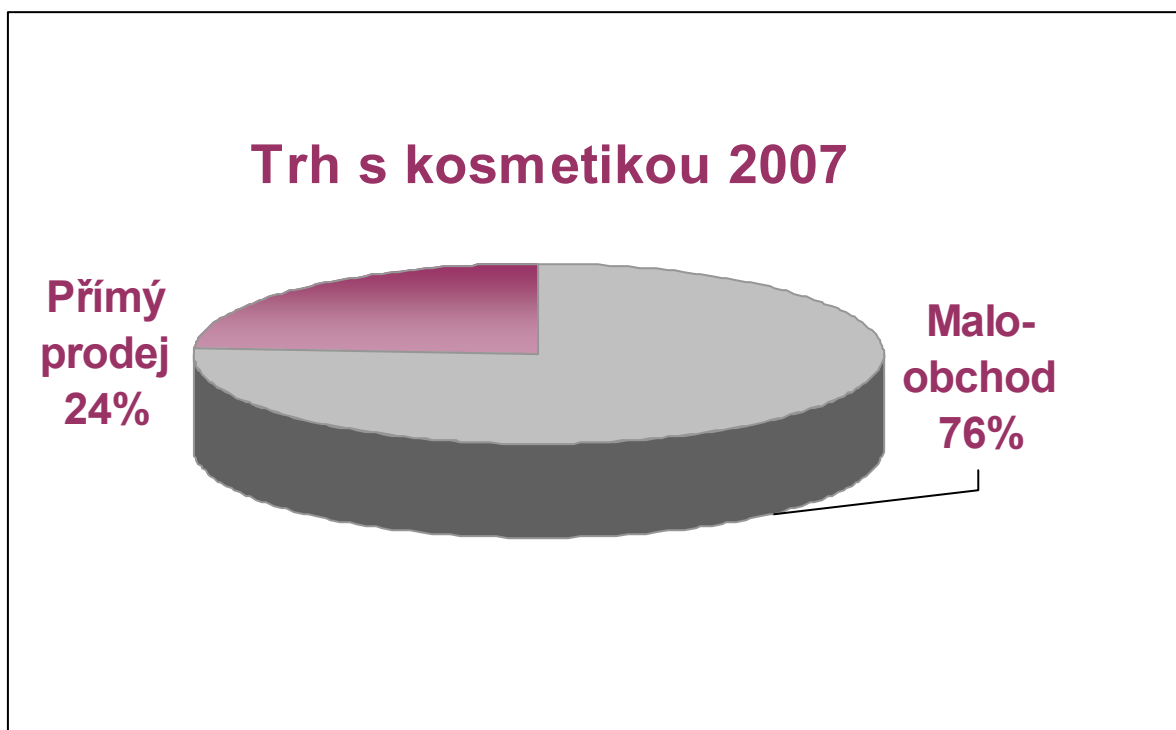
Představili jsme si portfolio výrobků společnosti a pro lepší představu o sortimentu si můžete v příloze Výtah z katalogu - příloha č. 6 prohlédnout ukázky z katalogů.

2.4.4. Kosmetický trh v ČR [11]

Kosmetické odvětví v České republice dlouhodobě roste. Zejména díky změně životního stylu a zlepšování ekonomické situace (lidé si mohou dovolit více peněz investovat sami do sebe, dnes je standardem „vypadat dobře“).

S rostoucím kosmetickým trhem roste i počet značek, které na něm působí. Jistě každý zná značky jako MaxFactor, Rimmel, Dove, Dermacol, Miss Sporty, P a G, Coty a mnoho dalších, které můžeme najít v drogeriích. Pokud se jedná o značky působící v oblasti přímého prodeje konkuruje Avonu zejména značka Oriflame dále, např. Amway nebo Mary Key.

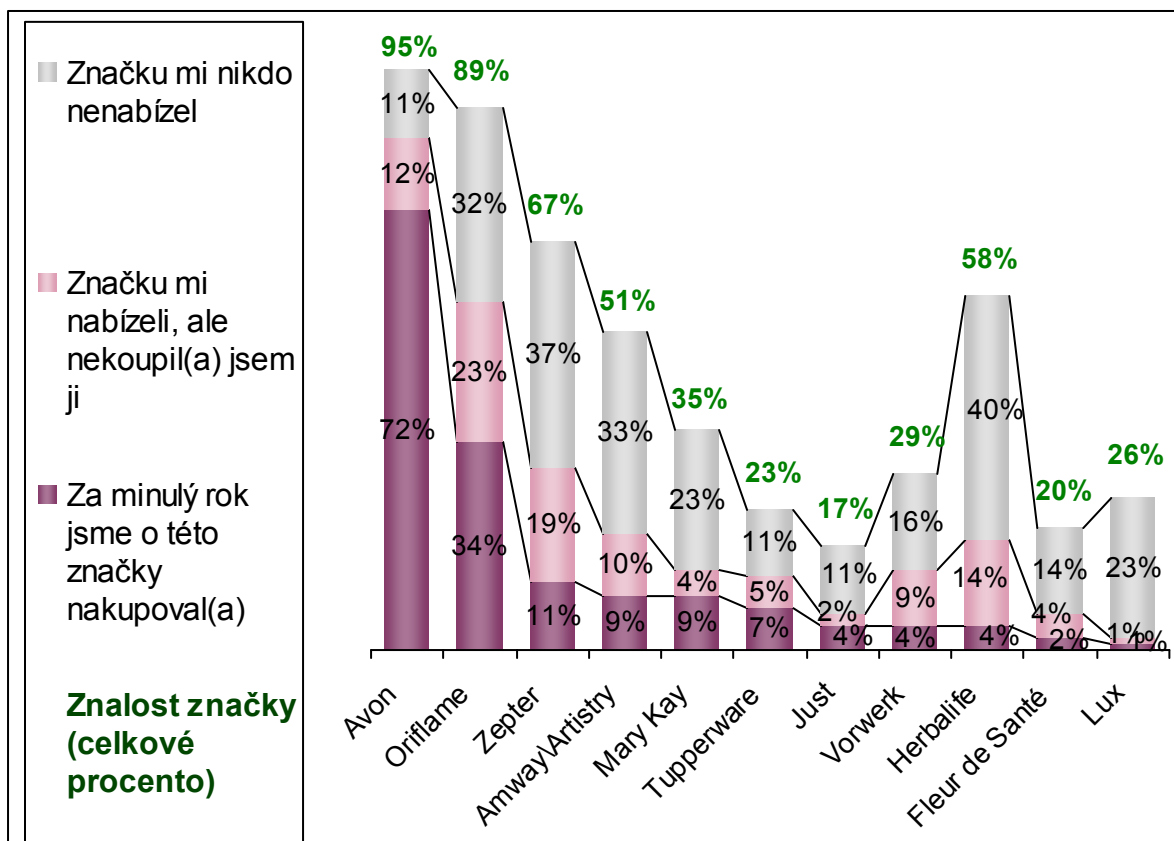
Jak můžeme vidět na obrázku č. 2, kosmetický trh rostl v roce 2007 o 7,5%, velikost kosmetického trhu byla tedy 18 mld. Kč. Z grafu je také patrné, kolik procent z tohoto trhu představují maloobchody a kolik přímý prodej.



Obrázek č.2 : Kosmetický trh v roce 2007

Společnost Avon ČR je z hlediska obratu jedničkou na českém trhu s obratem 2,8 miliardy ročně, druhá je kosmetická firma Nivea (toto srovnání se týká všech prodejců kosmetiky, nejen prodejců přímých). Pokud bychom chtěli srovnávat prodejce pouze přímého prodeje, bude na druhém místě kosmetická firma Oriflame s ročním obratem kolem 800 milionů korun. Bohužel údaje porovnávající obraty jednotlivých společností podléhají přísnému utajení, a proto není možné se jimi více zabývat.

Co se týká postavení Avonu oproti jiným značkám, je Avon jedničkou na trhu dekorativní kosmetiky, dvojkou na trhu pleťové kosmetiky (za kosmetickou značkou L'Óreal) a také dvojkou v prodeji vůní (jedničkou na trhu v tomto odvětví je společnost P a G).



Obrázek č.3 : Srovnání přímých prodejců

Jak vidíme na obrázku č.3, Avon je na českém trhu nejoblíbenější a nejpoužívanější značkou ve srovnání přímých prodejců. Většina žen, kterým byla tato značka v roce 2007 nabídnuta, si zakoupila nějaký výrobek.

Značka Avon byla vybrána do elitní skupiny důvěryhodných značek, kterým je umožněno užívat označení „Superznačka ČR“. O tom, které značky budou zařazeny do této exkluzivní skupiny a budou moci užívat titul „Superznačka ČR“, rozhoduje rada porotců Superbrands, kterou tvoří přední odborníci v oblasti „brandingu“ (ředitelé a marketingoví ředitelé významných firem, nezávislí novináři a vydavatelé). Instituce Superbrands byla založena v roce 1993 ve Velké Británii, aby podporovala mezinárodní značky na celém světě. Rychle si získala velký respekt a rozšířila se do 35 zemí světa, například do Austrálie, Kanady, Dánska, Jihoafrické republiky a dalších.

3. Fungování firmy [11]

Společnost Avon cosmetics je světově rozšířenou obchodní firmou zabývající s výrobou a prodejem zejména kosmetických produktů, ale i šperků a módních doplňků. Hlavní myšlenkou této společnosti je podávat své zboží přímo lidem prostřednictvím svých zástupců. Tento způsob prodeje se nazývá „Přímý prodej“. Nyní si vysvětlíme jeho podstatu.

3.1. Přímý prodej [5]

Přímý prodej je marketing spotřebního zboží a služeb přímo u spotřebitelů nebo u jiných osob v domácnostech, na pracovištích spotřebitelů a na jiných místech než ve stálých obchodních provozovnách, obvykle za pomoci vysvětlení a předvedení zboží nebo služeb zástupcem společnosti.

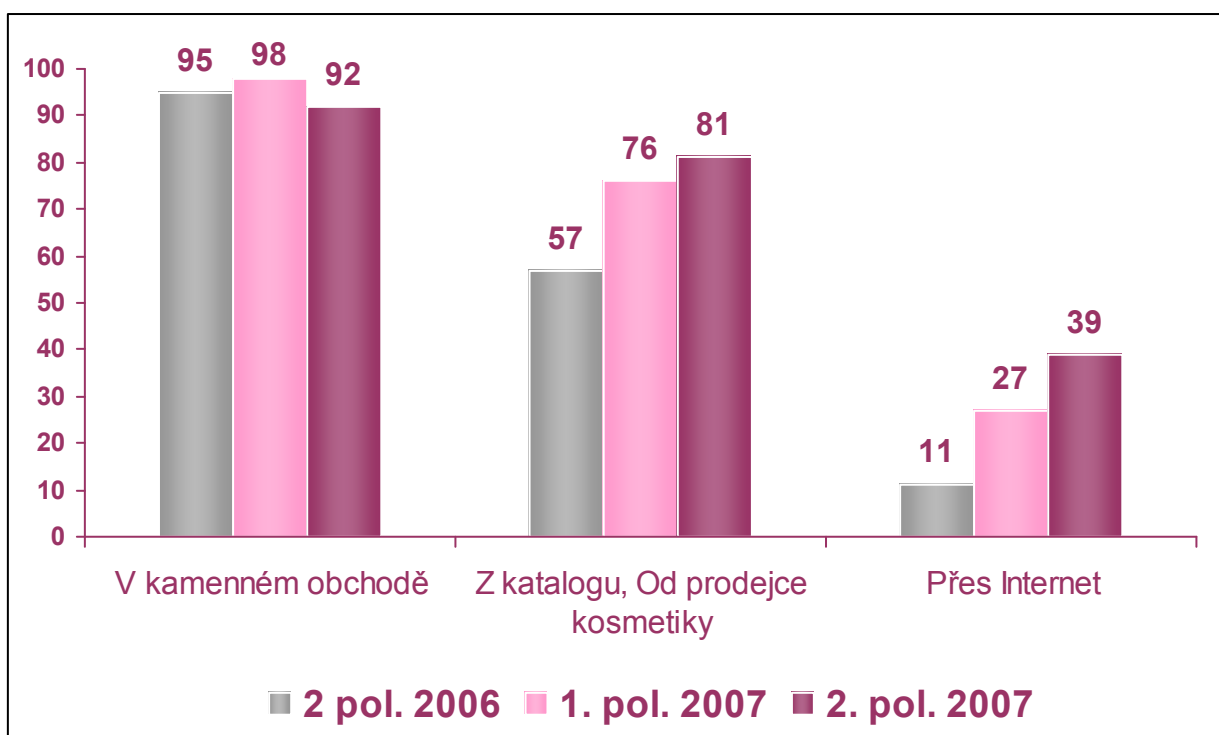
Přímý prodej není novinkou současnosti, ale jedná se o historicky starou (vznikla jako prostá směna již v pravěku) a ve světě rozšířenou obchodní metodu. V naší zemi se opět objevil až v nedávné době, po pádu komunistického režimu. Stává se, že bývá zaměňován za jiné obchodní praktiky (zásilkový obchod, telemarketing, prodej po telefonu, atd.). Přímý prodej je založen na nabídce a následném prodeji osobám, které jsou prodávajícímu blízké, případně mu byly doporučeny jeho stávajícími zákazníky.

Výhody přímého prodeje nacházíme jak na straně zákazníka, tak na straně prodávajícího. U zákazníka je to především osobní kontakt se známou osobou prodejce, poradenství a servis v průběhu nabídky i prodeje, důkladné seznámení s výrobkem či službou, možnost předvedení a vyzkoušení, dodání výrobku až do domácnosti nebo do dohodnutého místa, stálý kontakt s prodejcem a poskytování aktuálních informací o nabídce a novinkách. Přímý prodej je velmi významný v místech s nízkým pokrytím stacionárních maloobchodních jednotek.

Pro distributory je tento způsob prodeje přitažlivý hlavně proto, že nevyžaduje velké vstupní investice, odměna je přímo závislá na výkonnosti a mnohdy je tuto činnost možno provozovat jako vedlejší pracovní činnost nebo brigádu. Velké množství přímých prodejců také nakupuje zboží se slevou pouze pro vlastní potřebu.

Osvětlili jsme si podstatu přímého prodeje, uvedli jsme příklady firem využívajících přímý prodej. Nyní si řekneme něco o postoji lidí k tomuto druhu podnikání. Bakalářská práce je o kosmetické firmě, proto se zaměříme na zákazníky nakupující kosmetiku. Jak můžete vyčíst z následujícího obrázku, počet lidí ochotných nakupovat přímo od kosmetických poradců stále roste. Od roku 2006 do konce roku 2007 jsme zaznamenali více než 20% nárůst lidí ochotných takto nakupovat.

Podíl zákaznic(zákazníků) ochotných nakupovat v přímém prodeji stále roste



Obrázek č. 4 : Jakým způsobem jste ochotni nakupovat kosmetiku?

3.2. Pozice spojené s přímým prodejem v Avon cosmetics

Nyní si představíme podrobněji jednotlivé možnosti spolupráce s Avonem. Jen pro představu uvádím v následující tabulce počty lidí pracujících na daných pozicích jak v celé České republice, tak i v zónách (Česká republika je v rámci Avonu rozdělena do velkého množství oblastí = zón, toto rozčlenění je provedeno proto, aby bylo možno lépe koordinovat činnost lidí v jednotlivých oblastech a aby byla přímo patrná odpovědnost nadřízených pracovníků za plnění plánů v daných oblastech). Čísla uvedená pro zóny jsou pouze orientační, průměrná.

Zóny se liší rozlohou, počtem obyvatel a dalšími znaky, proto nemají všechny stejný počet jednotlivých pracovníků.

Tabulka č.1 : Pozice a počty osob na nich

Pozice podřízené obchodní ředitele	Počet lidí na zónu	Počet lidí v ČR
Divizní manažerka		4 divizní manažerky
Zónová manažerka/manažer	10-12 v divizi	46 celkem
Advanced Unit Leader (mohou se dále dělit)	7	cca 300 celkem
Unit Leader	25-28	cca 1250 celkem
Kandidát *	průměrně 4	cca 184
Avon lady, gentleman	1700	85- 100 000 celkem

*Počet kandidátů je pouze orientační, vzhledem k přechodnosti pozice s počty stále mění.

3.2.1. Avon Lady/ Avon gentleman

Pozice kosmetické poradkyně (poradce) je nejnižším stupínkem kariéry v Avonu. Avon distribuuje svou kosmetiku po celém světě prostřednictvím právě Avon Ladies (AL) a Avon Gentlemans (AG). Ti prodávají kosmetiku vlastním jménem a na vlastní účet. Kromě prodeje výrobků také pečují o svůj vlastní okruh zákazníků a sami zodpovídají za svůj úspěch. Společnost Avon jim při této činnosti poskytuje značnou podporu.

AL / AG není zaměstnancem ani zástupcem Avonu. Avon nenese žádnou odpovědnost za její / jeho smluvní závazky.

Pozice AL/AG vzniká podpisem Avon Dohody. Na základě Dohody se AL/AG stává registrovaným zákazníkem s přiděleným registračním číslem. Tato Dohoda umožňuje AL/AG prodávat výrobky společnosti výhradně konečným spotřebitelům. Nakupuje tyto výrobky od společnosti se slevou (viz dále) a prodává je za ceny stanovené v katalogu.

Avon Dohoda se uzavírá na dobu neurčitou. Vzájemná spolupráce mezi společností Avon a AL/AG může být ukončena písemnou dohodou, případně odstoupením Avonu od Dohody v případě neuhrazení závazků AL/AG do 60 dnů po splatnosti.

AL/AG vyhledávají jednotliví leadeři na prezentačních akcích, prospektinzích (rozdávání letáčků a oslovování lidí na ulici), pomocí inzerátů, případně na doporučení. Pokud má někdo zájem o spolupráci s Avonem na této pozici, může se také přihlásit pomocí formuláře na internetových stránkách. Centrála společnosti ho podle místní příslušnosti přidělí příslušnému Leadrovi, který s ním sepíše Dohodu.

Další obchodní podmínky a smluvní podrobnosti si můžete pročíst v příloze č. 7 - Avon dohoda.

3.2.2. Kandidát

Pozice kandidáta je nejnovější pozicí v systému přímého prodeje u společnosti. Jedná se o novinku roku 2008. Kandidát se po splnění podmínek stává Leaderem. Smlouva se sepisuje mezi uchazečem o post Leadera. Kandidát se zavazuje získat nejpozději ve třetí kampani spolupráce pět nových AL/AG. Pokud se tak stane, automaticky mu tak vzniká nárok stát se Leaderem, je s ním uzavřena nová smlouva.

Pokud ovšem tuto podmínku v dohodnutém čase nesplní, smlouva končí, nestává se Leaderem a spolupracuje se společností pouze jako AL/AG.

Práva a povinnosti jsou stejné jako u Leaderů, rozdíl je pouze v odměňování a v platnosti smlouvy. Smlouvu naleznete v Příloze č. 8 – Registrační karta potencionálního Leadera.

3.2.3. Leader (platí pro všechny kategorie Leaderů)

Asistent oblastního manažera neboli Leader spolupracuje se společností na základě smlouvy, v níž se zavazuje vyhledávat a získávat pro Avon nové kosmetické poradce, koordinovat činnost svých AL/AG, školit své AL/AG, případně své Leadery (toto platí, pokud je Leader ve vyšším segmentu a má sobě podřízené Leadery nižších segmentů). Dále musí pomáhat svým AL/AG zvyšovat počet zákazníků a zvyšovat objednávku na zákazníka. Leaderům musí pomáhat při získávání nových AL/AG. Dále by měl své „podřízené“ motivovat k co nejvyšším prodejům a nárůstům stavu (počtu AL/AG v jeho týmu). Mezi další povinnosti Leaderů patří účastnit se pravidelně doporučených setkání a školení.

Ze smlouvy samozřejmě nevyplývají pro Leadera jen povinnosti, ale také práva. Avon musí své Leadery včas upozornit na změny v obchodních podmínkách, zaplatit jim řádně a včas sjednanou provizi (viz dále). Avon poskytuje Leaderovi plnou moc při uzavírání Dohod s AL/AG. Dále se Avon zavazuje k poskytování produktů a materiálů k podpoře prodeje.

Smlouva s Leaderem je uzavřena na dobu neurčitou. Tuto smlouvu je oprávněna ukončit kterákoliv strana písemnou výpovědí. Výpovědní lhůta činí jeden měsíc. Další informace o smlouvě najdete v Příloze č.9 - Smlouva s Leaderem oblastního manažera, ke smlouvě náleží přílohy o ochraně osobních údajů (příloha č. 10) a příloha o zasilání servisních sdělení (příloha č. 11).

Dále se budeme zabývat dělením Leaderů do výkonnostních segmentů. Přechod z jednoho segmentu do druhého je proveden automaticky po splnění nastavených podmínek. Pro větší přehlednost uvádím podmínky do tabulky.

Tabulka 2 : Dělení leaderů

Segment	Počet aktivních AL/AG a Leaderů			
	AL/AG	UL	AUL	EUL
Senior Executive Unit Leader („SEUL“)	40	4	1	1
Executive Unit Leader („EUL“)	20	3	1	0
Advance Unit Leader („AUL“)	10	2	0	0
Unit Leader („UL“)	5	0	0	0

Nyní si tabulku podrobněji rozebereme. Kandidáta záměrně z tabulky vynechávám, tím se osoba stává automaticky po sepsání smlouvy. Pokud kandidát do třetí kampaně své spolupráce s Avonem získá pět AL/AG, stává se Unit Leaderem (UL), ten má pod sebou neomezené množství AL/AG. Od jejich počtu se odvíjí jeho odměna a může mít pod sebou i jednoho jiného UL. Jakmile UL uzavře smlouvu s dvěma UL a zároveň má minimálně deset AL/AG, stává se automaticky Advance Unit Leader, mění se tak jeho provizní zařazení. Pokud AUL dosáhne počtu min 20 AL/AG, tří UL a jednoho AUL, postupuje opět výše na pomyslném žebříčku a stává se Executive Unit Leaderem, čímž se opět zvyšují jeho provize. Posledním stupněm Leadera je Senior Executive Unit Leader. Tím se Leader stává, pokud dosáhne počtu minimálně 40 AL/AG, čtyři UL, jednoho AUL a jednoho EUL.

Tyto segmenty jsou, jak si ukážeme v další kapitole, důležité zejména pro odměňování. Jak je patrné, kariérní růst ani finanční ohodnocení není u Avonu omezené nikým jiným než Leadery samotnými.

3.2.4. Zónový manažer

Pozice zónového (oblastního) manažera je poslední pozicí spolupracující s Avonem na základě Dohody. Je nejvyšším stupněm přímého prodeje, všechny ostatní pozice jsou již zaměstnanci na hlavní, či vedlejší pracovní poměr a nebudeme se jimi zabývat, neboť jejich odměňování je klasické jako u běžných společností, řídí se tarifními třídami a stupni.

Oblastní manažer je podnikatelem, provozujícím svou činnost soustavně, samostatně, vlastním jménem, na vlastní účet a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Je povinen dodržovat všechny platné zákony, řádně platit daně a další poplatky spojené s podnikáním.

Oblastní manažer má přidělenou oblast, ve které působí. K jeho povinnostem patří plnění obchodních cílů pro stanovená období (kampaň, kvartál, rok), vybírání, získávání a školení Leaderů a s jejich pomocí plnění již zmíněných cílů. Dále má povinnost organizovat doporučená setkání a školení stanovená Avonem, vykonávat činnosti vedoucí ke zvýšení počtu zákazníků Avonu. Manažer zodpovídá za svůj tým Leaderů a kosmetických poradců, uzavírá a ukončuje s nimi smlouvy, motivuje je, poskytuje jim odbornou pomoc a poradenství.

Avon se oproti tomu zavazuje poskytovat manažerovi podporu, školení, informace. Oblastní manažer má možnost osobního, telefonického a elektronického kontaktu s administrativními pracovníky Avonu v pražské kanceláři. Ti mu pomáhají řešit otázky a problémy vzniklé při jeho činnosti. Oblastní manažer má právo na odměnu, kterou se budeme zabývat v následující kapitole. Dále má právo na poměrnou část nákladů spojených s provozováním Avoncenter ve své oblasti.

Smlouva s manažerem je uzavírána na dobu neurčitou. Může ji ukončit kterákoliv smluvní strana písemnou výpovědí. Avon je oprávněn odstoupit od dohody, pokud zjistí závažné pochybení manažera. Mezi tato pochybení patří zejména práce pro konkurenční firmy, podvodné jednání vůči Avonu, ale také dlouhodobé nedosahování vytýčených cílů. Po ukončení smlouvy nesmí manažer po dobu dvou let poskytnout jakékoli obchodní a interní informace o firmě, nesmí poskytovat kontakty na leadery a AL/AG ani jejich osobní informace. Smlouva je k nahlédnutí v Příloze č. 12 - Smlouva s oblastním (zónovým) manažerem.

3.2.5. Divizní manažerka

Divizní manažerka je první v hierarchii společnosti, která je u Avonu zaměstnaná na hlavní pracovní poměr. Nebudeme se tedy zabývat jejím odměňováním, pouze si přiblížíme podstatu její činnosti.

V České republice má Avon čtyři divize (Athénu, Artemis, Ariadnu a Afroditu), každá tato divize má svou divizní manažerku. Ta je zodpovědná za plnění obchodních cílů v dané divizi, pečuje o oblastní manažery, leadery a AL/AG v divizi, plní roli zprostředkovatele mezi vedením firmy a jejími pracovníky.

Podmínky smlouvy, výpovědi, dovolených, odměňování a všeho ostatního se řídí požadavky platných zákonů.



Obrázek č. 5 : Rozdělení divizí

3.3. Získávání spolupracovníků

Jak jsme již naznačili v předchozí subkapitole, Avon získává spolupracovníky různými způsoby. Na některé pozice postupují spolupracovníci automaticky, jiné jsou spojeny se sepsáním smlouvy. Nyní se zaměříme pouze na získávání nových spolupracovníků.

Každá osoba starší 18 let se může zaregistrovat na stránkách společnosti jako uchazeč o spolupráci na postu Avon Lady /Avon Gentleman. Kontakt je z centrály předán na základě místní příslušnosti oblastnímu manažerovi, který kontakt přidělí některému Leaderovi. Leader navštíví dotyčnou osobu, a pokud i po vysvětlení obchodních podmínek a dalších náležitostí stále trvá zájem o spolupráci, sepiší spolu Avon Dohodu. Nová AL/AG se tak stává členem Leaderova týmu.

Pokud Leader, případně oblastní manažer, má potřebu získat nové Leadery, hledá je ve svém týmu AL/AG. Osloví s nabídkou konkrétní osobu, která (pokud má zájem) se stane kandidátem. Po splnění podmínek, které jsme již vyjmenovali v minulé subkapitole, se stává právoplatným Leaderem a může postupovat v nastavené hierarchii. Potencionální Leadeři nemusí být oslovováni jen přímo, ale například také pomocí inzerátů vložených do faktur nebo zveřejněných na stránkách jejich online kanceláře. Podmínkou však zůstává, že Leader musí být AL/AG.

Pozice oblastního manažera a pozice vyšší se obsazují na základě výběrových řízení. Stejně tak pozice zaměstnanců na hlavní a vedlejší pracovní poměr.

4. Odměňování u Avonu [11]

V předchozích kapitolách jsme se stručně seznámili se společností Avon cosmetics, s jejím rozšířením, způsobem fungování, s jednotlivými pozicemi spojenými s přímým prodejem. Stejně jako jsou unikátní pracovní pozice AL/AG, Leaderů a oblastního manažera, je i jejich odměňován velmi specifické. A právě na tuto problematiku se nyní zaměříme.

4.1. Finanční odměňování

Avon používá odměňování jak finanční, tak i nefinanční. Nejprve se zaměříme na finanční odměny. Vzhledem k tomu, že společnost vydává 17 katalogů ročně, je i 17 výplatních termínů. Odměny jsou pro každou pozici jedinečné a způsoby jejich výpočtu i výplaty nemají mnoho společného, proto přejdeme rovnou na odměny konkrétních pozic.

4.1.1. Odměňování AL/AG

Jak už bylo řečeno, kosmetické poradkyně a kosmetičtí poradci nabízejí zboží z katalogu zákazníkům. Vzhledem k velkému počtu AL/AG je zapotřebí odměňovat jejich práci co nejjednodušeji a zároveň nejefektivněji. Tak, aby svou odměnu dostali rychle a aby je motivovala. Z těchto důvodů vymyslel Avon systém provizí (měnících se s výší objednávky), který není přímo vyplácen, ale je poskytnuta příslušná sleva na zboží. Provize si ukážeme v následující tabulce.

Tabulka 3 : Provize

Hodnota objednávky v Kč	Provize v %	Manipulační poplatek v Kč
Na 10 200	30	0
5 200 – 10 199	25	0
2 600 – 5 199	20	0
1 000 – 2 599	15	0
1-999	15	100

V předchozí tabulce vidíme, jaké rozpětí provizí Avon nabízí a za jakých podmínek. Ale jak to tedy probíhá v praxi? AL/AG ukáže aktuální katalog, zákazníci si objednají zboží

za katalogové ceny. Konečná hodnota objednávky se též počítá v katalogových cenách. AL/AG objedná zboží, to je doručeno kurýrem buď zdarma, nebo za poplatek 100 Kč podle výše objednávky (tento manipulační poplatek slouží k tomu, aby si lidé neobjednali např. jenom jeden kus výrobku a ten jim nebyl na náklady společnosti dovezen domů). Spolu s výrobky je AL/AG doručena faktura, kde jsou uvedeny ceny katalogové, snížené o příslušnou provizi. AL/AG prodá zákazníkům výrobky za cenu uvedenou v katalogu, zaplatí fakturu a rozdíl mezi cenami si rovnou ponechá. Pro lepší pochopení výpočtu provize si můžete prohlédnout reálnou fakturu (příloha č. 13 - Faktura AL/AG).

Ukázali jsme si způsob výpočtu a předání odměny AL/AG za jeho práci a nyní si ukážeme, kolik si AL/AG vydělá v korunách a co výtěžek ovlivňuje. Základem úspěchu AL/AG je počet zákazníků a také průměrná objednávka na zákazníka, proto se Avon snaží poskytovat svým kosmetickým poradcům co nejlepší informace a školení. Jedině dobrá znalost výrobků může pomoci k přesvědčení zákazníků.

Tabulka 4 : Růst provizí

Počet zákazníků	Průměrná objednávka na zákazníka v Kč	Hodnota objednávky v Kč	Provize v Kč	Provize v %
5	400	2 000	300	15
6	400	2 400	360	15
7	400	2 800	560	20
10	400	4 000	800	20
13	400	5 200	1 300	25
15	400	6 000	1 500	25
20	400	8 000	2 000	25
25	400	10 000	2 500	25
26	400	10 400	3 120	30
30	400	12 000	3 600	30
35	400	14 000	4 200	30
40	400	16 000	4 800	30
45	400	18 000	5 400	30
50	400	20 000	6 000	30
100	400	40 000	12 000	30
150	400	60 000	18 000	30

Jak vidíme v tabulce, pozice AL/AG nám může přinést malý přivýdělek i poměrně vysoký příjem. Záleží na tom, kolik času a úsilí věnujeme svému „podnikání“.

4.1.2. Odměňování Leaderů

Odměňování Leaderů je poněkud složitější než odměňování AL/AG. Tady už výdělek nezávisí tolik na vlastní objednávce, která ovšem také musí být realizována, ale zejména na objednávkách teamu. Odměny jsou vypláceny po kampaních (po třech týdnech) přímo na bankovní účet Leaderů. Nejprve si ukážeme přehlednou tabulku provizí, které si následně podrobněji popíšeme. Z důvodu zachování tajných vnitropodnikových informací byla procenta mírně pozměněna, způsob jejich nárůstu však je reálný.

Tabulka 5 : Způsob výpočtu provize Leadera

Segment	Vlastní objednávka v Kč	Počet aktivních AL/AG A Leaderů	Skupinový obrat v Kč	Minimální objednávka člena skupiny v Kč	Provize (% z čistého obratu > 1000Kč)
Unit Leader	1 200	5AL/AG	7 000	1 000	10
				2 600	11
				5 200	12
				2. generace 1 000	7
Advanced Unit Leader	1 500	10AL/AG a 2 UL	40 000	1 000	11,5
				2 600	12,5
				5 200	13,5
				2. generace 1 000	8,5
				3. generace 1 000	6
Executive Unit Leader	2 000	20 AL/AG a 3 UL a 1 AUL	120 000	1 000	12,5
				2 600	13,5
				5 200	14,5
				2. generace 1 000	8,5
				2 600	9,5
				5 200	10,5
				3. generace 1 000	7
				Senior Executive Unit Leader	2 500
2 600	14				
5 200	15				
2. generace 1 000	9				
2 600	10				
5 200	11				
3. generace 1 000	8				

Abychom se v tabulce lépe orientovali a mohli si tak ukázat příklady výdělků jednotlivých Leaderů, musíme si vysvětlit některé pojmy:

Segment: Zařazení Leadera podle splnění požadavků na daný segment (počet AL/AG a Leaderů)

Vlastní objednávka: Vzhledem k tomu, že každý Leader musí být po dobu platnosti smlouvy zároveň AL/AG, se očekává, že bude také sám objednávat. Do objednávek se započítávají pracovní pomůcky (vzorky, diáře, tašky ...) i výrobky z katalogů. Důvodem je, aby Leader měl s výrobky vlastní zkušenosti.

Skupinový obrat: obrat týmu Leadera, započítává se i jeho vlastní objednávka.

Čistý obrat: obrat AL/AG očištěný o provizi AL/AG

Minimální objednávka: Rozdělení provizí podle výše objednávky má motivační účinky, Leader se snaží vytvořit si tým co nejkvalitnějších AL/AG (těch, kteří mají nejvyšší objednávky), z těch neproduktivních nemá provize.

1. generace: AL/AG najmenovaní přímo Leaderem
2. generace: AL/AG nejmenovaní Leadery z 1. generace
3. generace : AL/AG najmenovaní Leadera z 2. generace

Všechny potřebné údaje jsme si již ukázali a vysvětlili, ovšem pro lepší pochopení systému odměňování Leaderů si uvedeme příklad reálného výpočtu výdělků.

Př: Ukážeme si nejjednodušší příklad výpočtu provize u Unit Leadera. Leader má 15 AL/AG a jednoho UL. Čistý obrat skupiny podřízeného UL je 16 870. AL/AG zatřídíme do tabulky podle velikosti objednávek. Vlastní Leaderova objednávka nezapadá do této tabulky a je jednotně odměňována slevou 30% oproti katalogovým cenám, vlastní objednávku měl v hodnotě 2 000Kč.

Tabulka 6 : Příklad

Výše objednávky v Kč	Počet AL/AG	Čistý obrat v Kč	Provoze v %	Provize v Kč
Do 1 000	2	1 770	0	0
1 000-2 599	6	9 850	10	985
2 600 – 5 199	5	16 855	11	1 854
Nad 5 200	2	11 940	12	1 432

Provize z vlastního týmu AL/AG tedy činí 4271 Kč, k této částce ještě přičteme 6% z čistého obrát podřízeného UL (1 012 Kč) a 30% z vlastní objednávky (600Kč). Výdělek Unit Leadera v této kampani tedy činí 5 883Kč.

Kromě provizí z obrátu mají Leaderi možnost získat další finanční prostředky jako bonusy za splnění podmínek růstu počtu AL/AG a za změny segmentu. Opět si tyto bonusy nejprve představíme prostřednictvím tabulek, poté i pomocí příkladů.

Nejprve se zaměříme na „**Startovací bonus**“. Tento bonus mohou získávat Leaderi po dobu prvních 8 kampaní svého působení u Avonu. Vzhledem k tomu, že v prvních kampaních se Leader teprve rozjíždí, nemá tak velkou skupinu AL/AG, a tudíž ani tak velké provize, je tento bonus opravdu příjemným přilepšením.

Tabulka 7: Startovací bonus

LOA	Aktivní stav AL/AG	Hrubý obrát skupiny v Kč	Startovací bonus v Kč
1	3	4 000	2 000
2	5	8 000	2 000
3	7	12 000	2 000
4	9	16 000	2 000
5	11	20 000	3 000
6	13	25 000	3 000
7	15	30 000	3 000
8	17	35 000	3 000

Definice použitých pojmů:

LOA : délka spolupráce s Avonem, která začíná najmenováním první AL/AG

Aktivní stav AL/AG : počet AL/AG, kteří v dané kampani udělali objednávku

Hrubý obrát skupiny: součet objednávek všech členů teamu (podle katalogových cen)

Pokud bychom tedy v předchozím příkladě uvažovali UL, který s Avonem spolupracuje sedmou kampaň, dostal by k odměně 5 883 Kč ještě startovací bonus ve výši 3 000 Kč. Odměna za kampaň by tedy narostla na 8 883 Kč.

Dalším bonusem, který Avon nabízí je „ **Bonus produktivity**“. Tento bonus je nabízen všem Leaderům bez rozdílu segmentu i bez závislosti na délce spolupráce. Tato odměna

závisí na počtu jmenování v dané kampani. Pokud Leader najmenuje za kampaň čtyři nové AL/AG, kteří udělají objednávku každý nad 1500 Kč, dostává Leader bonus ve výši 1 600 Kč, za každé další jmenování a objednávku nad 1 500 Kč získává dalších 400 Kč.

Posledním finančním bonusem, který Avon nabízí je „ **Bonus za změnu segmentu**“. Opět se s tímto bonusem seznámíme prostřednictvím tabulky.

Tabulka 8 : Bonus za změnu segmentu

Název bonusu:	Podmínka získání:	Termín, nejpozději do:	Bonus v Kč:
Bonus 1UL	Získání 1 UL	LOA 5	3 500
Bonus AUL	Dosáhnutí segmentu AUL	LOA 8	3 500*
Bonus AUL 4C	Udržení segment AUL	Po dobu 4 kampaní	11 000
Bonus 3UL	Získání 3 UL	9 kampaní od „ bonusu AUL“	6 000
Bonus EUL	Dosáhnutí segmentu EUL	14 kampaní od „ bonusu AUL“	6 000**
Bonus EUL 4C	Udržení segmentu EUL	Po dobu 4 kampaní	16 000

* V případě nezískání bonusu 1UL se tento bonus zdvojnásobí

** V případě nezískání bonusu 3UL se tento bonus zdvojnásobí

Vidíme, že v případě rychlého postupu v segmentech se může Leader těšit na velmi příjemné finanční odměny.

4.1.3. Odměňování Zónového manažera

Zónový manažer je posledním článkem přímého prodeje u Avonu. Je to zároveň poslední pozice, které je odměňovaná provizním způsobem. Stejně jako v případě Leaderů, je i manažer odměňován za výsledky svého „týmu“, v tomto případě za výsledky jemu svěřené oblasti. Odměna Zónového manažera se skládá ze dvou částí : základní odměna a procenta z obratu zóny. Jednotlivá čísla byla opět mírně pozměněna, jejich vypovídací hodnota však zůstala zachována.

Jako základní odměnu dostává Zónový manažer 20 000Kč za kampaň. Tyto peníze mu slouží k pokrytí nákladů na provoz kanceláře, na pokrytí cestovních výdajů, placení telefonů a dalších nákladů spojených s jeho činností. Pokud si představíme náplň manažerovy práce, musí nám být jasné, že z této fixní odměny mu po zaplacení nutných výdajů příliš nezůstane.

Aby byl Zónový manažer dostatečně motivován a zaměřen na výsledky, je hlavní složkou jeho příjmu provize. Provize jsou stanoveny následujícím způsobem.

Vedení společnosti vydá rozhodnutí, jaký obrat se od jednotlivé zóny očekává a kolik procent z tohoto obratu manažer dostane, pokud bude obrat splněn. Požadavky na obrat jsou stanovovány na kampaně, případně na kvartály (čtyři kampaně). Pro větší přehlednost si opět uvedeme provize a podmínky pro jejich dosažení v tabulce.

Tabulka 9 : Provize Zónového manažera

Splnění obratu v zóně v %	Provize z čistého obratu v %
Do 94	0,25
94-99	0,38
100-101	0,5
102-104	0,7
105 a více	0,9

Vypočítáme si zjednodušeně možnou odměnu Zónového manažera za kampaně. Představme si, že obrat na kampaně byl vedením společnosti stanoven ve výši 2 000 000 Kč. Obrat byl splněn na 102%. Manažer za kampaně získává fixní část odměny ve výši 20 000 Kč, k této odměně se mu přičítá provize za splnění obratu 0,7% (14 000 Kč). V tomto případě by tedy byla odměna Zónového manažera za danou kampaně 34 000 Kč.

4.2. Nefinanční odměňování

Nefinanční odměňování je významnou součástí odměňování u Avonu. Jedná se o odměny za splnění předem stanovených cílů. Tyto motivace jsou vyhlašovány pro AL/AG, Leadery i Zónové manažery. Motivace jsou vyhlašovány na kampaně nebo na kvartály a po jejich splnění dostávají aktéři hodnotné dárky. Není potřeba o tomto způsobu odměňování dlouze mluvit, ukážeme si příklady z praxe.

Motivace pro nové AL/AG:

Nové AL/AG mají možnost tři kampaně po podepsání smlouvy získávat za splnění výše objednávky hodnotné dárky. Hodnota objednávky je odstupňovaná. V první kampani musí AL/AG objednat zboží za 1500 Kč (dárek – řasenka v hodnotě 259,-), v druhé za 2000 Kč

Objednej za 1 500 Kč a získej dárek:

- Krém na ruce s minerály z Mrtvého moře (149,-)
- Hydratační rukavice (169,-)



Obrázek č. 7: Motivace na kampaň 1/2008

Objednej za 1 500 Kč a získej dárek

- Krém na chodidla s minerály z Mrtvého moře (199,-)
- Hydratační ponožky (169,-)

Při splnění podmínek v obou kampaních (K1 + K2) získá AL/AG navíc

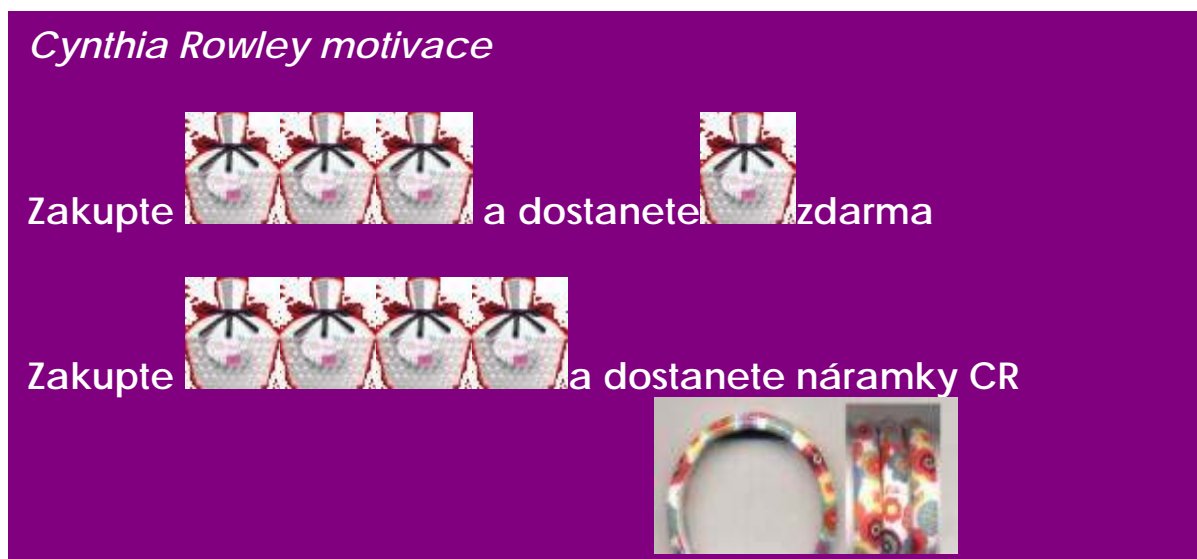
- Bahenní pleťovou masku s minerály z Mrtvého moře (199,-)
- Masku na vlasy s minerály z Mrtvého moře (199,-)



Obrázek č. 8 : Motivace na kampaně 1-2/2008

Na obrázcích můžete vidět motivace, orientující se na obrat, nezáleží na druhu prodaného výrobku. Pokud ovšem Avon zavádí do svého sortimentu nějakou novinku, sestavuje

zpravidla pro ni speciální motivační program. Příkladem může být nový parfém Cynthia Rowley.



Obrázek č. 9 : Motivace k parfému

Motivace pro Unit Leadery za 1. kvartál 2008:

Jak už jsem říkala, obrat po Vánocích velmi klesl, klesá i počet nových AL/AG, proto byly na první kvartál roku 2008 vyhlášeny pro Leadery speciální motivace. Motivace byly rozděleny do dvou kategorií, pro Unite Leadery a pro Upline Leadery (Advance, executive a senior Executive) .

Podmínky pro získání odměny pro Unite Leadery byly následující. Podle počtu AL/AG v kampani 16/2007 se rozhodlo, o kolik musí Leader zvýšit stav AL/AG v prvním kvartálu 2008. Pro Leadery, kteří mají více než 50 AL/AG, stačilo udržet stav (aby se počet odsazených AL/AG rovnal novým jmenováním). Druhou podmínkou bylo jmenovat v každé kampani alespoň dvě(a) nové AL/AG, jejichž objednávka bude nad 1500 Kč.

Tabulka č.10 : Podmínky motivace pro Unite Leadery

STAV AL/AG v K16/2007	MINIMÁLNÍ NÁRŮST STAVU
0 - 9	+12
10 - 29	+8
30 - 49	+4
50 +	0

Pokud Unite Leader dosáhl požadovaného stavu, mohl se těšit na zaslouženou odměnu: kosmetický kufr plný výrobků Avon v celkové hodnotě 8 500 Kč.

Pro Leadery ve vyšších segmentech byla motivace mírně upravena a týkala se jejich týmů včetně Leaderů pod nimi. Podle segmentu, v kterém se Leader nacházel, musel každý Leader v jeho týmu mít požadovaný nárůst stavu.

Tabulka č. 11: Podmínky motivace pro Upline Leadery

Segment UPL v K16/2007	NÁRŮST STAVU na všechny Leadery
SEUL	+4
EUL	+5
AUL	+6

Vzhledem k tomu, že je náročnější takovéto podmínky splnit, byla i odměna hodnotnější. Na Leadery vyšších segmentů (Upline Leadery) čekaly kosmetické kufry s výrobky v celkové hodnotě 12 000 Kč.

Do nefinančního odměňování můžeme zařadit i možnost absolvovat bezplatná kosmetická i obchodní **školení**. Tato školení jsou organizována zejména pro Leadery všech úrovní, od kterých se poté očekává, že budou nově nabyté znalosti prezentovat svým týmům. Jedná se o poměrně zajímavou možnost jak si rozšířit znalosti nejen o kosmetice, ale i o obchodních a manažerských praktikách.

Motivace pro Zónové manažery na rok 2007:

Pro nejlepší Zónové manažery je každoročně vypisována motivace v každé zemi. Ti nejlepší dostávají zájezd. Místo zájezdu a kriteria pro hodnocení si určuje každá země sama. V loňském roce byl motivací dvoutýdenní zájezd do New Yorku. Posuzovaným kritériem pro výběr nejlepších manažerů byl nárůst stavu AL/AG celé zóny oproti roku 2006 a spolu s tím obrat AL/AG v prvních šesti kampaních jejich spolupráce.

4.3. Vlastní zhodnocení systému odměňování v Avon cosmetics ČR

Společnost Avon cosmetics ČR se snaží vybudovat si kvalitní týmy svých kosmetických poradců. Požadované kvalitě by mělo odpovídat i jejich ohodnocení. Jak jsme si ukázali, odměny u Avonu mohou být příjemným přivýdělkem, ale mohou být i hlavním příjmem, pokud se člověk bude dostatečně snažit.

Zejména u pracovně starších Leaderů, kteří u společnosti pracují pět a víc let a mají již vybudované rozsáhlé týmy, jsou odměny dosti vysoké, aby mohly být hlavním příjmem Leaderů a ti aby se mohli věnovat Avonu jako svému jedinému zaměstnání. Bohužel dnes v dnešní „přeavonované“ společnosti je stále těžší si tým, který by člověka uživil, vybudovat.

Z pohledu spolupracovníka firmy oceňuji, že odměny jsou velmi transparentní. Vzhledem k tomu, že u společnosti není žádné omezení spolupráce z hlediska vzdělání jedince, musí být odměňování snadno pochopitelné i pro lidi s nižším vzděláním. Pokud by se AL/AG a Leaderi ve svém odměňování nevyznali, nemohlo by je stimulovat k požadovaným pracovním výkonům, a nebylo by tudíž efektivní.

Další věcí, kterou na systému oceňuji, je nepeněžní odměňování, které Avon používá jako stimulaci. Ne každému se podaří dosáhnout na vysoké provize a jsou i lidé, kteří s Avonem nespolupracují kvůli penězům, ale kvůli výrobkům, a zejména pro tyto lidi jsou benefity v podobě kosmetických produktů velkým stimulem. Zároveň tím, že si AL/AG vyzkouší výrobky, které by si sami třeba neobjednali, se zvyšuje jejich informovanost, a tím i schopnost pomáhat zákazníkům při nákupu.

Nevýhody odměňování spatřuji zejména ve velké obtížnosti dosáhnout na vyšší provize. Vzhledem k velkému pokrytí AL/AG v naší republice není možné stále přivádět k Avonu nové zákazníky a kosmetické poradce. Ještě před několika lety byl kariérní postup u společnosti velmi snadný a rychlý. Dnes, kdy máme v republice nejvíce kosmetických poradců na 1000 obyvatel ve světě, je jen velmi složité naplňovat požadavky firmy.

Zejména lidé, kteří u společnosti začínají a nevydělávají tolik, aby se této práci mohli věnovat jako hlavní pracovní činnosti, mohou být velmi brzy rozladěni svými výděly. Nemají dostatek finančních prostředků, aby se věnovali pouze Avonu, musí chodit do zaměstnání, a proto nemají dostatek času na Avon a nejsou schopni dosáhnout vytýčených cílů, jejich odměny nerostou. Jedná se v podstatě o začarovaný kruh, a pokud společnost nezvedne provize zejména u začínajících Leaderů, může očekávat jejich brzké odchody.

Sama jsme u společnosti začala působit jako Unite Leader před 10 měsíci a mohu říci, že pokud bych nebyla studentkou, neživili mě rodiče a výdělků u společnosti mi nesloužily jen jako přilepšení ke kapesnému, nemohla bych tuto činnost vykonávat i přesto, že mě práce u Avonu baví.

Z pozice firmy je systém odměňování velice výhodný, především proto, že firma odměňuje za skutečné výsledky a zásluhy. Provize z prodeje je možné pouze navyšovat, pokud by je firma snížila, docházelo by k demotivaci a odlivu zaměstnanců. Proto firma využívá ve velké míře odměny za splněné cíle. Tyto odměny se mohou měnit podle potřeby, bývají totiž vyhlášeny vždy na určité období. Rok 2008 je u Avonu rokem, který se zaměřuje na nárůst stavu, a proto se všechny odměny (kampaňové, kvartální, roční) zaměřují hlavně na přijímání nových spolupracovníků, zejména AL/AG.

Nevýhody z pohledu firmy mohou být snad jen v tom, že některé odměny jsou „zneužitelné“. Zejména AL/AG se mohou zaregistrovat pouze, s cílem aby získaly(i) právě nabízené odměny pro nové AL/AG, a následně přestanou s firmou spolupracovat. Ale závažnější nevýhody pro firmu bych v jejím systému odměňování neviděla.

Podle mého názoru by se firma měla více než na nárůst stavu AL/AG zaměřit na jejich výkonnost. Leadeři by měli být především odměňováni za obrat svého teamu, za roční nárůst obratu, než za získávání nových lidí, kteří mnohdy nespolečně déle než několik kampaní. Bohužel nové vedení společnosti má odlišný názor a dá se tedy očekávat, že tlaky na nárůst stavů AL/AG budou ještě sílit. Pokud ovšem chceme, aby narůstal stav, měly by být zvýhodněny provize pro AL/AG. Např. největší konkurent v přímém prodeji společnost Oriflame nabízí svým kosmetickým poradcům 30% provize při jakékoliv výši objednávky.

Pokud chce být Avon stále vedoucí společností na kosmetickém trhu i na trhu přímých prodejců, měly by tomu odpovídat i odměny, které svým zástupcům poskytuje. Mohlo by se totiž stát, že nejen AL/AG ale i Leadeři přejdou k nově se rozvíjejícím společnostem, které nemají na trhu tak velké pokrytí a zároveň nabízejí přitažlivější odměny.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsání systému odměňování ve společnosti Avon cosmetics ČR. Jak jsme si ukázali, toto odměňování je poněkud nestandardní oproti tomu, s jakým se setkáváme u jiných společností. Hlavním důvodem těchto rozdílů je, že společnost Avon cosmetics funguje na principu přímého prodeje, kde je velmi snadné sledovat výsledky (obrat, prodané množství,...) jednotlivých lidí a týmů.

Kromě přehledného finančního odměňování nabízí společnost benefity, a to jak v podobě vlastních výrobků tak např. i zájezdů. Takovéto odměny mohou být pro zaměstnance velmi stimulační. Tyto odměny však musí být nastaveny správně a reálně, aby naopak nedocházelo k demotivaci.

Myslím si, že odměňování na základě výsledků je, pokud je správně nastaveno, velmi motivující pro zaměstnance. Mají jasnou představu o tom, kolik si mohou vydělat peněz a co pro to musí udělat. I pro společnost je takové odměňování velmi výhodné, neboť ta platí jen za prokazatelné výsledky práce. Samozřejmě není možné využívat přímý prodej pro všechny druhy zboží a služeb, ale myslím si, že se s jeho využitím budeme potkávat stále častěji.

Nevýhodou takového odměňování je výskyt skutečností, které prodejce nemůže ovlivnit, a proto je tento příjem poměrně nestabilní. Nedá se spolehnout ani na trvalý přísun peněz, ani na výši tohoto příjmu. Jedná se však spíše o zajímavý přivýdělek např. k mateřské dovolené, při studiu, k důchodu nebo i k trvalému zaměstnání.

Použitá literatura

- 1) ARMSTRONG , Michael, KOUBEK, Josef, BERKA, Jaroslav. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 963 s.
- 2) BRODSKÝ , Zdeněk. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 97 s.
- 3) BUCHTA, Miroslav, SIEGL Milan. Management. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 165 s.
- 4) BUCHTA, Miroslav. Manažerská ekonomika. 3. přeprac. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 191 s.
- 5) CIMLER, Petr, ZDRAŽILOVÁ, Dana a kol. Retail management. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 304 s.
- 6) KOCOUREK , Jiří, TRYLČ, Ladislav. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. aktualiz. vyd. Olomouc : ANAG, 2004. 839 s.
- 7) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s.
- 8) LIVIAN, Yves, Frédéric, PRAŽSKÁ, Lenka. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: HZ Systém , 1997. 147s.
- 9) MOHELSKÁ, Hana, ROŠICKÝ, Stanislav, ŠABATOVÁ, Marcela. Personální management. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 147 s.
- 10) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- 11) Firemní informace
- 12) www.avoncompany.com
- 13) www.business.center.cz
- 14) www.justice.cz (Obchodní rejstřík)

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 : Avon ve světě	19
Obrázek č. 2 : Kosmetický trh v roce 2007	23
Obrázek č. 3 : Srovnání přímých prodejců	24
Obrázek č. 4 : Jakým způsobem jste ochotni nakupovat kosmetiku?.....	26
Obrázek č. 5 : Rozdělení divizí.....	31
Obrázek č. 6 : Motivace pro nové AL/AG.....	39
Obrázek č. 7 : Motivace na kampaň 1/2008.....	40
Obrázek č. 8 : Motivace na kampaně 1-2/2008	40
Obrázek č. 9 : Motivace k parfému	41

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 : Pozice a počty osob na nich	27
Tabulka č. 2 : Dělení leaderů	29
Tabulka č. 3 : Provize	32
Tabulka č. 4 : Růst provizí.....	33
Tabulka č. 5 : Způsob výpočtu provize Leadera.....	34
Tabulka č. 6 : Příklad.....	35
Tabulka č. 7 : Startovací bonus.....	36
Tabulka č. 8 : Bonus za změnu segmentu	37
Tabulka č. 9: Provize Zónového manažera	38
Tabulka č. 10: Podmínky motivace pro Unite Leadery.....	42
Tabulka č. 11: Podmínky motivace pro Upline Leadery.....	42

Seznam zkratek

AL - Avon lady

AG - Avon gentleman

UL - Unit Leader

AUL - Advance Unit Leader

EUL - Executive Unit Leader

SEUL - Senior Executive Unit Leader

Seznam příloh

Příloha č. 1 : Rozvaha

Příloha č. 2 : Výkaz zisků a ztráty

Příloha č. 3 : Přehled o peněžních tocích

Příloha č. 4 : Přehled o změnách vlastního kapitálu

Příloha č. 5 : Zpráva o vztazích mezi ovládající a ovládanou osobou

Příloha č. 6 : Výtah z katalogu

Příloha č. 7 : Avon dohoda

Příloha č. 8 : Registrační karta potencionálního Leadera

Příloha č. 9 : Smlouva s leaderem oblastního manažera

Příloha č. 10 : Příloha smlouvy s Leaderem o ochraně osobních údajů

Příloha č. 11 : Příloha smlouvy s Leaderem o zasílání servisních sdělení

Příloha č. 12 : Smlouva s oblastním (zónovým) manažerem

Příloha č. 13 : Faktura AL/AG

Příloha č.1 : Rozvaha

Firma: AVON Cosmetics, spol. s r.o.
 Identifikační číslo: 00571989
 Právní forma: společnost s ručením omezeným
 Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
 Rozvahový den: 31. prosince 2006
 Datum sestavení účetní závěrky: 6. srpna 2007

ROZVAHA
 (v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.12.2006			31.12.2005
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	801 559	- 49 887	751 672	941 795
B.	Dlouhodobý majetek	35 457	- 25 334	10 123	13 894
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	5 819	- 5 318	501	725
B. I. 1.	Software	5 670	- 5 318	352	725
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	149		149	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	29 638	- 20 016	9 622	13 169
B. II. 1.	Stavby	4 724	- 2 169	2 555	2 382
2.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	24 914	- 17 847	7 067	9 826
3.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				961
	Oběžná aktiva	755 209	- 24 553	730 656	919 133
C. I.	Zásoby	3 402		3 402	3 302
C. I. 1.	Zboží	3 402		3 402	3 302
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	8 156		8 156	16 316
C. II. 1.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	3 053		3 053	4 110
2.	Odložená daňová pohledávka	5 103		5 103	12 206
C. III.	Krátkodobé pohledávky	612 351	- 24 553	587 798	762 508
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	191 962	- 24 553	167 409	177 504
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	328 442		328 442	574 125
3.	Stát - daňové pohledávky	60 133		60 133	
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	7 555		7 555	4 135
5.	Jiné pohledávky	24 259		24 259	6 744
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	131 300		131 300	137 007
C. IV. 1.	Peníze	1 229		1 229	591
2.	Účty v bankách	130 071		130 071	136 416
D. I.	Časové rozlišení	10 893		10 893	8 768
D. I. 1.	Náklady příštích období	4 554		4 554	1 535
2.	Příjmy příštích období	6 339		6 339	7 233

Označení a	PASIVA b	31.12.2006	31.12.2005
		6	7
	PASIVA CELKEM	751 672	941 795
A.	Vlastní kapitál	447 398	576 019
A. I.	Základní kapitál	13 206	13 206
A. I. 1.	Základní kapitál	13 206	13 206
A. II.	Kapitálové fondy	67	- 9 834
A. II. 1.	Ostatní kapitálové fondy	67	67
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		- 9 901
A. III.	Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	1 321	1 321
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	1 321	1 321
A. III.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	432 804	571 326
B.	Cizí zdroje	304 274	365 776
B. I.	Rezervy	27 126	59 675
B. I. 1.	Rezerva na daň z příjmů		33 956
2.	Ostatní rezervy	27 126	25 719
	Krátkodobé závazky	277 148	306 101
1.	Závazky z obchodních vztahů	168 457	194 425
2.	Závazky k zaměstnancům	3 265	3 067
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 109	2 026
4.	Stát - daňové závazky a dotace	36 690	42 061
5.	Dohadné účty pasivní	51 220	51 044
6.	Jiné závazky	15 407	13 478

Příloha č. 2 : Výkaz zisků a ztráty

Firma: AVON Cosmetics, spol. s r.o.

Identifikační číslo: 00571989

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Rozvahový den: 31. prosince 2006

Datum sestavení účetní závěrky: 6. srpna 2007

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním	
		2006 1	2005 2
I.	Tržby za prodej zboží	2 229 130	2 350 768
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	746 227	758 450
+	Obchodní marže	1 482 903	1 592 318
II.	Výkony	25 476	30 959
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	25 476	30 959
B.	Výkonová spotřeba	810 678	798 321
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	62 235	76 565
B. 2.	Služby	748 443	721 756
	Přidaná hodnota	697 701	824 956
C.	Osobní náklady	80 874	73 906
C. 1.	Mzdové náklady	58 480	53 602
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	19 345	17 834
C. 3.	Sociální náklady	3 049	2 470
D.	Daně a poplatky	105	83
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 810	5 373
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3	120
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3	45
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu		75
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	3 185	- 3 545
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 068	621
H.	Ostatní provozní náklady	27 908	31 487
	Provozní výsledek hospodaření	582 890	718 393
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24 242	
X.	Výnosové úroky	10 808	18 222
XI.	Ostatní finanční výnosy	53 686	67 610
O.	Ostatní finanční náklady	38 144	19 120
	Finanční výsledek hospodaření	2 108	66 712
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	152 194	213 733
Q. 1.	- splatná	148 217	212 742
Q. 2.	- odložená	3 977	991
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	432 804	571 372
R.	Mimořádné náklady		46
	Mimořádný výsledek hospodaření		- 46
	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	432 804	571 326
	Výsledek hospodaření před zdaněním	584 998	785 059

Příloha č. 3 : Přehled o peněžních tocích

AVON Cosmetics, spol. s r.o.

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2006

	<u>2006</u>	<u>2005</u>
	tis. Kč	tis. Kč
<u>Peněžní toky z provozní činnosti</u>		
Účetní zisk (+) / ztráta (-) z běžné činnosti před zdaněním	584 998	785 059
A.1 Úpravy o nepeněžní operace:	- 70 728	- 16 439
A.1.1 Odpisy stálých aktiv	4 810	5 373
A.1.2 Změna stavu opravných položek	- 64 727	- 3 545
A.1.3 Zisk (-) / ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	- 3	- 45
A.1.4 Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	<u>- 10 808</u>	<u>- 18 222</u>
A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami oběžných prostředků a mimořádnými položkami	514 270	768 620
A.2 Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu:	33 117	4 765
A.2.1 Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	52 269	- 56 892
A.2.2 Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	- 19 052	63 884
A.2.3 Změna stavu zásob	<u>- 100</u>	<u>- 2 227</u>
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	547 387	773 385
A.4 Úroky přijaté	9 299	18 222
A.5 Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	<u>- 242 306</u>	<u>- 251 300</u>
A *** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	<u>304 479</u>	<u>540 307</u>

AVON Cosmetics, spol. s r.o.

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (pokračování)

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2006

	<u>2006</u>	<u>2005</u>	
	tis. Kč	tis. Kč	
<u>Peněžní toky z investiční činnosti</u>			
B.1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 1 039	- 4 630
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	3	45
B.3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	<u>252 275</u>	<u>207 258</u>
B***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	<u>251 239</u>	<u>202 673</u>
<u>Peněžní toky z finanční činnosti</u>			
C.2	Změna stavu vlastního kapitálu:	- 571 326	- 824 326
C.2.1	Vyplacené podíly na zisku	<u>- 571 326</u>	<u>- 824 326</u>
C***	Čisté peněžní toky z finanční činnosti	<u>- 571 326</u>	<u>- 824 326</u>
	Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	- 5 707	- 81 346
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku roku	<u>137 007</u>	<u>218 353</u>
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku	<u>131 300</u>	<u>137 007</u>

Příloha č. 4 : Přehled o změnách vlastního kapitálu

AVON Cosmetics, spol. s r.o.

PŘEHLED O ZMĚNÁCH VLASTNÍHO KAPITÁLU

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2006

	Základní <u>kapitál</u> tis. Kč	Kapitálové <u>fondy</u> tis. Kč	Zákonný rezervní <u>fond</u> tis. Kč	Oceňovací rozdíly <u>z přecenění</u> tis. Kč	Nerozdělený zisk / Neuhrazená <u>ztráta</u> tis. Kč	<u>Celkem</u> tis. Kč
Zůstatek k 1. lednu 2005	13 206	67	1 321	- 4 898	824 326	834 022
Vyplacené podíly na zisku	0	0	0	0	- 824 326	- 824 326
Změna oceňovacího rozdílu z přecenění na reálnou hodnotu u finančních derivátů	0	0	0	- 6 409	0	- 6 409
Odložená daň z přecenění finančních derivátů na reálnou hodnotu	0	0	0	1 406	0	1 406
Výsledek hospodaření za rok 2005	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>571 326</u>	<u>571 326</u>
Zůstatek k 31. prosinci 2005	13 206	67	1 321	- 9 901	571 326	576 019
Vyplacené podíly na zisku	0	0	0	0	- 571 326	- 571 326
Změna oceňovacího rozdílu z přecenění na reálnou hodnotu u finančních derivátů *	0	0	0	13 028	0	13 028
Odložená daň z přecenění finančních derivátů na reálnou hodnotu *	0	0	0	- 3 127	0	- 3 127
Výsledek hospodaření za rok 2006	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>432 804</u>	<u>432 804</u>
Zůstatek k 31. prosinci 2006	<u>13 206</u>	<u>67</u>	<u>1 321</u>	<u>0</u>	<u>432 804</u>	<u>447 398</u>

* V roce končícím 31. prosince 2005 byla nerealizovaná ztráta z titulu reálné hodnoty derivátů a odložená daň účtována v rámci vlastního kapitálu. V roce končícím 31. prosince 2006 je o derivátech účtováno prostřednictvím výkazu zisku a ztráty.

Zpráva o vztazích mezi ovládající a ovládanou osobou
podle ustanovení § 66a) obchodního zákoníku

mezi společností **Avon Products, Inc., USA**, stát New York jako konečnou osobou ovládající a mezi společností **AVON Cosmetics, spol. s r.o.** jako osobou ovládanou a mezi společností AVON Cosmetics, spol. s r.o. a ostatními osobami ovládanými společností Avon Products, Inc., za účetní období od 1. ledna 2006 do 31. prosince 2006.

V souladu s ustanovením § 66a), odst. 9, zákona č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů jednatel společnosti AVON Cosmetics, spol. s r.o. se sídlem Na Maninách 7, Praha 7 (dále jen „osoba ovládaná“) podává tuto zprávu o vztazích mezi společností Avon Products, Inc., (dále jen „osoba ovládající“), jako konečnou osobou ovládající a osobou ovládanou a mezi osobou ovládanou a ostatními osobami ovládanými společností Avon Products, Inc. za účetní období od 1. ledna 2006 do 31. prosince 2006.

Ostatními osobami ovládanými společností Avon Products, Inc., USA se pro účetní období rozumějí tyto společnosti:

- AVON Cosmetics spol. s r.o. se sídlem v Bratislavě (Slovensko)
- AVON Cosmetics Polska Sp. z o.o. se sídlem ve Varšavě (Polsko)
- Avon Operations Polska Sp. z o.o. se sídlem v Garwolinu (Polsko)
- Avon Cosmetics Hungary Kft. se sídlem v Budapešti (Maďarsko)
- Avon Cosmetics Ltd. se sídlem ve Northamptonu (Velká Británie)
- a další pobočky Avon Cosmetics v rámci skupiny Avon.

Společnosti AVON Cosmetics spol. s r.o. (Slovensko) a AVON Cosmetics Polska Sp. z o.o. (Polsko) byly k 31. prosinci 2006 100% ovládaný společností Avon Luxembourg Holding S.a.r.l.

Společnost Avon Cosmetics Hungary Kft. (Maďarsko) byla k 31. prosinci 2006 100% ovládána společností Avon Holdings Vagyonkezel Kft. (Maďarsko).

Společnost Avon Cosmetics Ltd. (Velká Británie) byla k 31. prosinci 2006 100% ovládána společností Avon European Holdings Ltd., kterou 100% ovládá společnost Avon UK Holdings Ltd.

Všechny ovládající osoby byly k 31. prosinci 2006 100% ovládaný společností Avon Products, Inc., USA, stát New York jako konečnou osobou ovládající.

AVON Cosmetics, spol. s r.o.
Rok končící 31. prosincem 2006
Zpráva o vztazích mezi ovládající a ovládanou osobou

Seznam smluv uzavřených mezi ovládající a ovládanou osobou a ostatními osobami ovládanými stejnou ovládající osobou za uplynulé účetní období a popis příslušných plnění ve smyslu § 66a), odst. 9, zákona č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Nákup zboží a služeb

Smluvní partner

Avon Cosmetics Hungary Kft.

- **Smlouva o manažerských službách** – jedná se o smlouvu, která ošetřuje přefakturaci nákladů v oblasti managementu.

AVON Cosmetics Polska Sp. z o.o.

- **Smlouva o marketingových službách** – jedná se o smlouvu, která ošetřuje přefakturaci nákladů spojených s plánováním marketingové strategie včetně plánu cen a zisku.
- **Smlouva o manažerských službách** – jedná se o smlouvu, která ošetřuje přefakturaci nákladů v oblasti managementu.

Avon Cosmetics Ltd.

- **Smlouva o marketingových službách** – jedná se o smlouvu, která ošetřuje přefakturaci nákladů spojených s konzultačními poradenskými službami v oblasti marketingu, práce v terénu a dalších oblastech.
- **Smlouva o poskytování internetových služeb** – jedná se o smlouvu, která ošetřuje přefakturaci nákladů spojených s instalací, vývojem a údržbou internetových serverů, infrastruktury a příslušné podpory.
- **Smlouva o poskytování telekomunikačních služeb** – jedná se o smlouvu, která ošetřuje přefakturaci nákladů spojených s telekomunikačními službami.

Avon Products, Inc.

- **Smlouva o licenčních poplatcích** – jedná se o smlouvu, která ošetřuje licenční poplatky vznikající díky dovozu, distribuci a prodeji výrobků zaregistrovaných osobou ovládající.

AVON Cosmetics, spol. s r.o.
Rok končící 31. prosincem 2006
Zpráva o vztazích mezi ovládající a ovládanou osobou

Nákup zboží a služeb (pokračování)

Smluvní partner (pokračování)

AVON Cosmetics, spol. s r.o. (Slovensko)

- **Smlouva o manažerských službách** – jedná se o smlouvu, která ošetřuje přefakturaci nákladů v oblasti managementu.

Avon Operations Polska Sp. z o.o.

- **Distribuční smlouva** – jedná se o smlouvu, která ošetřuje veškeré náklady vzniklé nákupem a distribucí zboží (prodej, skladování, balení, nakládka, vystavování příslušných dokumentů, zpracování a poskytování příslušných údajů).
- **Smlouva o poskytování služeb** – jedná se o smlouvu, která ošetřuje vedení skladu, včetně dohledu na množství skladovaných výrobků, distribuci výrobků a služby týkající se výrobků.

Avon Windsor LTD & Avon Cosmetics Polska Sp. z o.o.

- **Trojstranná dohoda o manažerských službách** – jedná se o smlouvu, která ošetřuje přefakturaci nákladů v oblasti managementu.

Prodej služeb

Smluvní partner

AVON Cosmetics spol. s r.o. (Slovensko)

- **Smlouva o manažerských službách** – jedná se o smlouvu, která ošetřuje přefakturaci nákladů v oblasti managementu, marketingu, plánování, controllingu a lidských zdrojů.

Příloha č. 6 : Výťah z katalogu

ODSTINŮ Ultra Colour Fish Mousse Lipstick 1,9 g 129,- Sheer Pink 2683 1 Sheer Plum 267 3 Sheer Fuchsia 268 4 Sheer Mocha 268 9 Sparkling Warm Rose 2424 0 Sparkling Peach 2551 0 Sparkling Nude 2550 2 Country Rose 2447 1 Enticing Saddle 2505 6 Garden Cream 2508 0 Royal Blush 2510 6 Perfect Peach 2503 1 Instant Mocha Cream 2521 3 Freshful Mitzwe 2504 4 Bronze Treasure 2524 7 Perfect Freeze 2520 5 Cappuccino 2511 4 Red 2000 Cream 2522 1 Gold Dipped 0252 7 Perfect Plum 2517 1 Ideal Coffee 2519 7 Special! Ledebis se se 19 Siateček na oči a řasy Eye Shadow Brush Deluxe 16 cm 2327 9 129,- 99,-	Colour Fish Ultra Colour Fish Mousse Lipstick 1,9 g 249,- Plum Frost 284 2 Berry Mauvey 1767 3 Nude Shimmer 1187 4 Apricot Nude 320 1 Heaven 0146 1 Frozen Rose 2903 3 Kum katin 2958 7 Cappuccino 2859 7 Crushed Rose 2866 2 Monjo Schbel 0246 5 Nude Glow 2881 1 Very Cherry 2894 4 Chocopopine 2963 7 Delicate Pink 2917 3 Růžka Glaswear 2,9 g 249,- Berrywine 0155 2 Vintage Wine 1335 9 Coral Gables 1361 5 Cappuccino 1816 8 Golden Glow 1778 0 Mauve Moon 1718 6 Chocopopine Glow 1329 2 Pink Kiss 1186 6	Glaswear Glaswear Extreme Shine Lip Glass 0,6 ml 149,- Rose Shine 2468 7 Pink Shine 2480 2 Magenta Shine 2994 3 Nectar Shine 2122 0 3 kovových efektem Metallic Blush 2490 8 Otvorový gelovaný rtěnka Ultra Colour Fish Mousse Lip Pump Lip Glass 7 ml 249,- Cherry Plump 2419 0 Uctibus Mavrou 1090 0 Nude Fruit 1476 1 Pink Pucker 3350 6 Plumping Peach 0317 8 Lesk na rty Ultra 7 ml 229,- Dreamy Plum 0270 9 IceNude 2731 8 Natural Glow 2697 1 Pearl Long 2698 9 Purple Glamour 2694 8 Coffee 2693 0 Rasienka pro make-up 7 ml Daring Delusion Mousse Mascara 219,- Black 2396 0 Straw/Black 2403 1	SuperFull Mascara 7 ml 259,- Black 2435 6 Brown/Black 2397 8 Navy 2432 3 Prodlužující 7 ml Eveninging Length Mascara 219,- Black 2427 3 Rasienka pro dokončení 7 ml Vypřesovací řasa lifting Mascara 259,- Black 2725 0 Brown/Black 2778 9 Navy 2718 5 Sliny na oči 1,9 g In a Blink Eyelet & Shadow Pencil 299,- Navy 2394 5 Wet! Smokey 2437 2 Wet! Smokey 2417 4 Onyx 2439 8 Espresso 2371 1 Oči sliny All Day 1,9 g All Day Comfort Eyeshadow Gamiel 199,- Perfect Pail 1125 9 Even Ulic 1925 7 Moonstone 2383 8 Blue Viole 2210 3 Classic Grey 2213 7 Jewel 2243 4 Diamond 2382 0	Light of Luminous Face Highlighter 8 g 1326 8 449,- Jarní oční sliny Smokey Natural 2 g 199,- Multihigh Motion 1300 3 Exquisite 1309 4 Earth 0378 0 Bluzaze 1293 0 Bivuzaze 1293 0 Sypký pudr 15 g Personal Match Loose Powder 359,- Natural Beige 2348 1 Natural Beige 2348 1 Smatový make-up 15 g pudr s minerálními složkami Personal Match Smokey Mineral Makeup Powder 399,- Buff 2811 8 Bisque 2804 3 Almond 2819 1 Women's Beige 2800 1 Ivory 2828 2	Invisible Light Highlighter 2,46 ml 189,- Light 2442 2 Medium 2441 4 Kosmetující 22 g Illuminating Face Pearls 449,- Nourishing 2325 5 EyeSunder 2441 4 Vyživující kúra na nehty 12 ml s výšňenkem x kaktusou Nourishing Treatment 179,- 12 ml 1323 5 Zpevňující krycí obočkové řasy 12 ml Tough Enough Top Bone Coat 179,- 12 ml 2723 6 Vyživující kúra na nehty 12 ml Nutri-Boost Vitamin Soother 179,- 12 ml 3186 9 Ošetřující odličkováč na nehty 150 ml Gentle Nail Care Remover Acetone Free 179,- 150 ml 0284 0 Zjemňující krém na ruce 100 ml Hand Care Complex 109,- 100 ml 2773 0 Ošetřující gel pro oči a řasy 150 ml Eye Refreshing Conditioner Eye Make Up Remover Lotion 159,- 150 ml 2453 9
---	---	--	---	---	--

tenké složení, které pleť vyhlazuje

AVON
personal match
liquid foundation
(natural)

Nude 2338 2
 Bisque 2364 8
 Almond 2121 2
 Natural 2346 5
 Cream 2370 5
 Ivory 2354 9
 Women's Beige 2403 8

219,-

Tekutý make-up
 Personal Match
 Liquid Foundation
 Natural
 30 ml
 309,-

Oči: Rasienka SuperFull Black,
 Rty: Růžka UCR Cappuccino,
 Tvář: Tekutý make-up Personal Match Bisque

Příloha č. 7 : Avon dohoda

ČR		AVON DOHODA		Originál - AVO
PAN <input type="checkbox"/>				
PANI <input type="checkbox"/>				
JMÉNO *		PŘÍJMENÍ *		
ULICE, ČÍSLO DOMU (POPISNÉ I ORIENTAČNÍ) *				
DODATEK K ADRESE (NAPŘ. PATRO, ORIENTAČNÍ BOD)				
PSC *		MÍSTO BYDLIŠTĚ *		
+ 420		+ 420		+ 420
TELEFONNÍ ČÍSLO - DOMŮ *		TELEFONNÍ ČÍSLO - DO ZAMĚSTNÁNÍ		TELEFONNÍ ČÍSLO - MOBIL *
E-MAIL				
DEN	MĚSÍC	ROK	DATUM JMENOVÁNÍ *	PRVNÍ OBJEDNÁVKA V KAMPANI *
DATUM NAROZENÍ *				OBLAST *
Věnujte pozornost vyplnění níže uvedených polí.				
ZASÍLAT OBCHODNÍ A SERVISNÍ SDĚLENÍ PŘES SMS ZPRÁVY** <input type="checkbox"/>				
ZASÍLAT OBCHODNÍ A SERVISNÍ SDĚLENÍ PŘES E-MAILOVÉ ZPRÁVY** <input type="checkbox"/>		ČÍSLO KOORDINÁTORA / KY *	ČÍSLO SUPERVIZORA *	ČÍSLO AL, KTERÁ TENTO KONTAKT DOPORUČIL (NEPLATÍ PRO KOORDINÁTORA / KY)
<small>*povinný údaj pro zpracování Avon dohody ** krížkem označte v případě souhlasu</small>				

AVON Cosmetics, spol. s r.o., Na Maninách 7, 170 00 Praha 7, IČ: 00571989,
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu C., vložka 998
(dále jen „AVON“) a zástupce (dále jen „AVON Lady/AVON Gentleman“) uzavírají následující

AVON DOHODU (dále jen „Dohoda“)

- AVON je znám po celém světě výrobou hodnotné a kvalitní kosmetiky péče o tělo, moderními výrobky a prvotřídním distribučním servisem, který uskutečňuje prostřednictvím AVON Ladies/AVON Gentleman, AVON Lady/AVON Gentleman prodeje vlastním jménem a na vlastní účet. Při této činnosti distribuuje AVON výrobky, rozvíjí a pečuje o svůj vlastní okruh zákazníků a sama/sám si zodpovídá za úspěch. Jej/jeho úspěch závisí pouze na jej/jeho činnosti. AVON poskytuje AVON Ladies/AVON Gentlemanům při této činnosti podporu.
- AVON Lady/AVON Gentleman prohlašuje, že bere na vědomí, že nevystupuje jako zaměstnanec nebo zástupce AVONu, ani není zmocněn smluvně zavazovat AVON a AVON nenesse odpovědnost za jej/jeho smluvní závazky.
- AVON Lady/AVON Gentleman se zavazuje, že po dobu platnosti Dohody (a po jejím ukončení) nebude poskytovat třetím osobám informace o obchodním know-how společnosti AVON. Nebude poskytovat informace o společnosti AVON sdělovacím prostředkům.
- Uzavřením této dohody získává AVON Lady/AVON Gentleman právo prodávat AVON výrobky výlučně konečným spotřebitelům. Je oprávněná/a uvádět jméno a příjmení AVON Lady/AVON Gentleman a využívat prodejní pomoci AVONu.
- AVON Lady/AVON Gentleman kupuje AVON výrobky od AVONu za nákupní ceny AVONu pro prodej AVON Lady/AVON Gentleman, AVON Lady/AVON Gentleman nemá nárok na náhradu nákladů vůči AVONu, které jí/jemu vznikají při výkonu jej/jeho činnosti.
- AVON doporučuje vycházet při prodeji AVON výrobků konečným spotřebitelům z nezávazných doporučených spotřebitelských cen uvedených v katalogu/letáku.
- AVON Lady/AVON Gentleman podpisem Dohody potvrzuje, že se obezradil/a s obchodními a reklamačními podmínkami AVONu, které tvoří nedílnou součást této Dohody.
- Vzájemná spolupráce mezi oběma stranami může být ukončena písemnou dohodou.
- Základním rámcem s možností zaslání obchodních a servisních sdělení společností AVON, AVON Lady/AVON Gentleman dává svůj výslovný souhlas k využití svého elektronického kontaktu k tomuto účelu, a to ve smyslu §7 zákona č. 480/2004 Sb. AVON Lady/AVON Gentleman má možnost při každém jednotlivém zaslání obchodního sdělení jej odmítnout, prostřednictvím elektronické pošty, ze které bylo obchodní sdělení zasláno, a to na náklady společnosti AVON. Tento souhlas se uděluje zároveň na využití elektronických kontaktů, které AL/AG dodatečně sdělí Avonu. Obchodním sdělením se rozumí sdělení určené k přímé či nepřímé podpoře zboží, služeb a image společnosti AVON, včetně reklamy. Servisní sdělení je informativní sdělení o činnosti společnosti AVON, které nemá povahu obchodního sdělení.
- Podpisem Dohody AVON Lady/AVON Gentleman souhlasí s tím, aby společnost AVON zpracovávala mnohu poskytnuté osobní údaje obsažené v Dohodě pro účely plnění předmětu této Dohody, pro účely zařazení do databáze zákazníků společnosti AVON, k marketingovým účelům včetně přímého marketingu a reklamy, rozestání nebo oslovení prostřednictvím automatického telefonního systému, telefonu, telemarketingu, elektronických prostředků a dalších forem prezentace nabídky obchodu, zboží a služeb (dále jen „účel“), a to vše po dobu platnosti této Dohody.
- Podpisem Dohody AVON Lady/AVON Gentleman souhlasí s předáváním osobních údajů do Maďarska, společnosti AVON Cosmetics Hungary Kft. se sídlem 2100 Gödöllő Harasztli út 3 a v Polsku, společnosti AVON Operations Polska Sp. z o.o., Ul. Stacyjna 77, 08-400 Garwolin, za účelem společné evidence evropských zákazníků koncernu AVON, a to po dobu podoby platnosti této Dohody.
- AVON Lady/AVON Gentleman souhlasí s tím, že AVON bude předávat osobní údaje zpracovávané AVONem po dobu stanovenou v čl. 10 této Dohody třetím stranám pověřeným AVONem k plnění účelu této Dohody.
- Třetími stranami se rozumí zejména oblastní manažer/ka a asistent/ka oblastní manažerky, marketingové společnosti, direct mailing, telemarketing společnosti, společnosti zabývající se správou pohledávek a finanční instituce.

Prohlašuji, že osobní údaje uvedené v Dohodě jsem poskytl/a společnosti AVON dobrovolně a že jsem byl/a ve smyslu § 11 zákona č. 101/2000 Sb., v znění pozdějších předpisů řádně informován o zpracování osobních údajů v souvislosti s touto Dohodou a o právech a povinnostech s tím spojených. Dále prohlašuji, že jsem byl/a ve smyslu § 21 zákona č. 101/2000 Sb. v znění pozdějších předpisů, řádně poučen/a o mém právu přistupu k osobním údajům, právu na opravu osobních údajů, jakožto i o možnosti vyzádnání vysvětlení či odstranění chyb osobních údajů, které by byly v rozporu s ochranou mého soukromého a osobního života, nebo v rozporu se zákonem, zejména byli by mé osobní údaje nepřesné s ohledem na účel jejich zpracování dle této Dohody.

_____ SUPERVIZOR KOORDINÁTORA/KOORDINÁTOR <small>hůlkovým písmem</small>	_____ SUPERVIZOR KOORDINÁTORA/KOORDINÁTOR <small>číslym podpis</small>	_____ AVON LADY/AVON GENTLEMAN <small>číslym podpis</small>
--	--	---

www.31-2011

Všeobecné obchodní podmínky jsou závazné pro nákup výrobků značky AVON (dále jen „výrobky“) registrovanými prodejci (AVON Lady/AVON Gentleman - dále jen „AL/AG“) od společnosti AVON Cosmetics, spol. s r.o., se sídlem: Praha 7, Na Maninách č.p. 876, č.or.7, PSC: 170 00, IČO: 00571989, společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu C., vložka 998.

I. Objednávka a uzavření smlouvy

1. Objednávky AL/AG jsou pro obě smluvní strany závazné. Odesláním objednávky AL/AG potvrzuje, že se obeznámil s obchodními a reklamačními podmínkami společnosti AVON.
2. Podmínkou platnosti objednávky ze strany AL/AG je vyplnění všech potřebných údajů při objednávání, zejména číslo AL/AG, kód výrobku, počet objednaných kusů a kontaktní adresa pro doručení výrobků.
3. Místem dodání zboží je adresa udaná AL/AG.
4. Kupní smlouva mezi společností AVON a AL/AG vzniká odesláním objednávky ze strany AL/AG a jejího přijetí na straně společnosti AVON, a to za cenových podmínek uvedených v aktuálním katalogu.
5. Vlastnické právo k výrobkům přechází na AL/AG úplným zaplacením kupní ceny.

II. Cenové podmínky

1. Cena výrobků představuje cenu včetně DPH.
2. V případě, že nákup výrobků v celkovém prodejním dokladu (dále jen „faktura“) nepřesáhne cenu 1200,-Kč, AL/AG uhradí manipulační poplatek 90,- včetně DPH za zpracování objednávky.
3. Poštovné a balné společnost AVON neučtuje.
4. Výrobky jsou dodány prostřednictvím kurýrní služby (na náklady AVONu) na adresu udanou AL/AG. Zásilka s výrobky vždy obsahuje fakturu. Kurýrní služba doručuje zásilky v pracovních dnech od 7 do 21 hodin a o víkendů a volných dnech od 8 do 22 hodin. V případě dotazů kontaktujte zákaznický servis AVONu na tel: 296 396 363 (Po-Pá 8-18 hodin).

III. Dodací podmínky

1. Dodání výrobků je do 7 dnů ode dne obdržení objednávky.
2. V případě nedodání výrobků ve lhůtě dle bodu 1 tohoto článku je AVON oprávněn dodat výrobky s další objednávkou/objednávkami AL/AG za podmínky že AL/AG nemá vůči AVONu splatnou pohledávku nebo AL/AG není jinak aktivní po dobu více než třech po sobou jdoucích kampaní. Maximální dodatečná lhůta AVONu je 90 dnů ode dne obdržení objednávky, v případě že se AVON a AL/AG nedohodnou na delší dodatečné lhůtě. Uplynutím dodatečné lhůty zaniká závazek AVONu k dodání výrobků.

IV. Podmínky a možnost platby za výrobky

1. Poštovní poukázkou, která je součástí faktury.
2. Jednorázovým převodem z účtu na bankovní spojení AVONu uvedené na faktuře.
AL/AG uhradí cenu výrobků na účet AVONu nejpozději do 14 dnů ode dne obdržení výrobků. Pokud nebude cena za dodané výrobky uhrazena v plné výši, má AVON právo přerušit další dodávky výrobků do doby, kdy bude cena uhrazena.

V. Záruční podmínky a Reklamační řád

1. Reklamační řád společnosti AVON byl zpracován v souladu s § 409 a nasl. obchodního zákoníku a vztahuje se na zboží, jež bylo zakoupeno u společnosti AVON jejími AL/AG, tzn. odběrateli dále distribuujícími výrobky značky AVON a jehož reklamace byla uplatněna v záruční době.
2. Ke každému výrobku zakoupenému u AVONu je při jeho dodání AL/AG přikládána faktura, která slouží zároveň jako záruční doklad.
3. AVON poskytuje 100% záruku na výrobky, která začíná dnem vystavení faktury na předmětné výrobky a trvá 3 měsíce.
4. AL/AG stvrzuje souhlas se záručními podmínkami převzetím výrobků.
5. Veškeré reklamace budou posouzeny a vyřízeny nejpozději do 30 dnů ode dne převzetí reklamovaných výrobků AVONem. V odůvodněných případech AVON oprávněn uvedenou dobu prodloužit o dalších 30 dní, pak je Avon však povinen AL/AG o uvedené skutečnosti vyrozumět, a to prostřednictvím písemného kontaktu AL/AG.
6. Po převzetí výrobků je AL/AG bez zbytečného odkladu povinen provést kontrolu výrobků a přezkoumat:
 - a. zda se jedná o výrobek, který byl objednan
 - b. zda je výrobek v neporušeném stavu, tzn. zda nemá zjevnou vadu
 - c. zda fungují všechny jeho jednotlivé části
 - d. zda má očekávanou vůni či očekávaný odstín
 - e. zda se shodují údaje na faktuře se skutečnostíPokud výrobek některý z těchto bodů nespĺňuje, AL/AG může uplatnit práva z poskytované 100% záruky AVONu. Záruka se nevztahuje na vady výrobků způsobené nesprávným užíváním, skladováním nebo poškozením výrobku zákazníkem. Rovněž není možno reklamovat výrobky nadměrně vypotřebované (více než z jedné třetiny).
7. Reklamované výrobky je nutné zaslat doporučenou poštou řádně zabalené na adresu uvedenou ve Formuláři pro zpětné zásilky (dále jen „formulář“), společně s kompletně vyplněným formulářem, který je možné zdarma objednat pod objednacím číslem 84806. Každý reklamovaný výrobek musí být označen do formuláře objednacím číslem (podle faktury, kde byl zaúčtován), počtem vrácených kusů, přesným popisem, kampaní, ve které AL/AG zboží obdržel a zaškrtnout důvod vrácení výrobku. K této reklamaci je také nutné přiložit kopii nákupní faktury, aby bylo možné určit přesné datum, kdy byl výrobek zakoupen. Nebude-li kopie faktury (resp. dokladu o převzetí výrobku) k reklamaci přiloženo, či formulář nebude vyplněn řádně se všemi potřebnými údaji dle výše uvedeného, nebude reklamace považována za řádně uplatněnou. Jako doklad je potřeba uschovat kopii formuláře a podací lístek z pošty. Pokud je reklamace zboží uznána jako oprávněná, je na vrácený výrobek vystaven dobropis, který se po zpracování odečte z účtu AL/AG a o tuto částku bude snížena nejbližší následující faktura. AL/AG má také možnost požádat o výměnu výrobku za jiný. Vyměňujeme pouze výrobky stejného druhu a ve stejné stálé ceně. V tomto případě je na formuláři nutné přesně definovat, který výrobek chce AL/AG vyměnit za jaký. Vyměněný výrobek bude zaslán s nejbližší objednávkou po vyřízení reklamace a na faktuře bude uveden v pomůckách prodeje. Reklamovaný výrobek včetně formuláře s originálním podpisem je AL/AG povinen uplatnit za výše uvedených podmínek na této adrese:
IN TIME SPEDICE spol. s r.o.
Dopraváků 723, Praha 8, 180 00

VI. Odstoupení od kupní smlouvy

1. AL/AG má v případě objednávky výrobků prostřednictvím internetového obchodu AVONu, v souladu s § 53 bod 6 zákona č. 367/2000 Sb. právo odstoupit od kupní smlouvy do 14 dnů od převzetí zboží. V případě uplatnění tohoto práva je AL/AG povinen dodržet podmínky a postup uvedeny v čl. V. bod 7 těchto Všeobecných obchodních podmínek.
2. AL/AG má v případě objednávky (s výjimkou objednávky prostřednictvím internetového obchodu) právo na odstoupení od kupní smlouvy do 7 dnů od převzetí zboží, v souladu s §57 bod 4 písm. c) Občanského zákoníku č. 40/1964 Sb. V případě uplatnění tohoto práva je AL/AG povinen dodržet podmínky a postup uvedeny v čl. V. bod 7 těchto Všeobecných obchodních podmínek.
3. Společnost AVON si vyhrazuje právo na odstoupení od kupní smlouvy, a to v případech:
 - a) výrobek se už nevyrábí nebo nedodává nebo se výrazným způsobem změnila cena výrobku,
 - b) AL/AG neuhradil předcházející objednávku v lhůtě splatnosti uvedenou na faktuře,
 - c) objednaný výrobek byl z technických důvodů či neodstranitelných vad stažen z trhu.

Upline Leader:

--	--	--	--	--	--

REGISTRAČNÍ KARTA POTENCIONÁLNÍHO LEADERA

(dále jen „Candidate“)

REGISTRACE S ÚČINNOSTÍ OD KAMPANĚ

CANDIDATE:

JMÉNO a PŘÍJMENÍ:

ČÍSLO AL/AG: _____ ČÍSLO CANDIDATE: _____

ADRESA:

TEL. DOMŮ: MOBILNÍ TEL: E-MAIL:

ČÍSLO BANKOVNÍHO ÚČTU:

a

AVON Cosmetics, spol. s r.o.,
se sídlem Na Maninách 7, 170 00 Praha 7, IČ: 00571989,
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu C., vložka 998
(dále jen „AVON“)

uzavírají následující DOHODU (dále jen „Dohoda“)

1. Podpisem Dohody se smluvní strany dohodly na poskytování služeb ze strany Candidate pro AVON spočívající ve vyhledávání a získávání Avon poradkyň/poradců („AL/AG“).
2. Podpisem Dohody se AVON zavazuje uzavřít s Candidate Smlouvu s Leaderem Oblastního manažera (dále jen „Smlouva“) za podmínky splnění kvalifikačních kritérií pro úroveň Unit Leader, a to do 4. kampaně ode dne nejmenování první AL/AG.
3. Splněním kvalifikačních kritérií dle bodu 2 Dohody vzniká AVONu závazek uzavřít Smlouvu s Candidate. AL/AG nejmenované Candidate zůstávají ve stavu Candidate.
4. Splněním kvalifikačních kritérií dle bodu 2 Dohody vzniká Candidate nárok na startovací bonusy. Candidate však nemá nárok na startovací bonusy, jestliže v dané kampani neučiní svoji osobní objednávku.
5. Nesplněním kvalifikačních kritérií dle bodu 2 Dohody zaniká závazek AVONu uzavřít Smlouvu a Dohoda ztrácí automaticky svou platnost. AL/AG nejmenované Candidate budou přiřazeny příslušnému Leaderovi. Candidate v takovém případě nemá nárok na provizi.
6. Podpisem Dohody bude Candidate přiřazeno identifikační číslo Candidate uvedené v Registrační kartě.
7. Dohoda se stává platnou a účinnou dnem podpisu a je platná do data uzavření Smlouvy nejdéle do 4. kampaně dle bodu 2 Dohody.
8. Podpisem Dohody Candidate potvrzuje, že byl ze strany AVONu seznámen s kvalifikačními kritérii pro úroveň Unit Leader. Candidate podpisem Dohody také potvrzuje, že všechny údaje, které v Dohodě uvedl jsou úplné, pravdivé a stále aktuální, a to včetně údajů uvedených podle jeho občanského průkazu.
9. Smluvní strany jsou vázány svým projevem vůle v této dohodě obsaženým a prohlašují, že text dohody je jim dostatečně srozumitelný a určitý, dohoda vyjadřuje jejich svobodný a vážný úmysl, smluvní strany souhlasí s jejím obsahem a na důkaz toho připojují své podpisy.

V.....dne.....

OBLASTNÍ MANAŽER

UNIT LEADER

CANDIDATE

Příloha č. 9 : Smlouva s Leaderem oblastního manažera

<i>Oblast:335</i>	<i>Pořadové číslo Leadera:335120</i>
<i>UP line Leader:</i>	<i>Číslo AL/AG:802424273</i>

SMLOUVA S LEADEREM OBLASTNÍHO MANAŽERA,
dále jen („Leader“)
dle § 269, odst.2, Obchodního zákoníku

uzavřená mezi:

AVON Cosmetics, spol. s r.o.

se sídlem Praha 7, Na Maninách č.p. 876, č.or. 7, PSČ: 170 00

společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu C, vložka 998

IČO : 00571989

DIČ: CZ00571989

v zastoupení : Květa Burešová, (na základě plné moci)

(dále jen „AVON“)

a

panem/í: Kynclova Zdenka

podnikatelem nezapsaným v obchodním rejstříku

rodné jméno:

bytem trvale/místo podnikání: Topolska 744, Chrudim, 53705

bytem přechodně:

č. OP:

tel. číslo: +420721206726

IČO:

DIČ:

Bankovní spojení :

(dále jen „Leader“ nebo „Unit Leader, Advanced Unit Leader, Executive Unit Leader, Senior Executive Unit Leader v závislosti od dosažené výkonnostní úrovně Leadera)

1. Předmět smlouvy

Na základě této smlouvy se Leader zavazuje, že pro AVON bude vyvíjet činnost uvedenou v článku 2. této smlouvy, a to způsobem stanoveným touto smlouvou, a AVON se zavazuje za tuto činnost poskytovat Leaderovi dohodnutou úplatu ve formě provize.

2. Povinnosti Leadera

Leader se zavazuje:

(a) vyhledávat a získávat Avon poradce/poradkyně („AL/AG“) a Leaderi;

(b) koordinovat činnosti AL/AG a Leaderů v určené oblasti;

(c) plnit obchodní cíle stanovené AVONem v jednotlivých kampaňových a kvartálních obdobích;

(d) být po celou dobu platnosti smlouvy AL/AG;

(e) konzultovat, iniciovat, školit a poskytovat pomoc AL/AG a Leaderům při zvyšování prodeje produktů AVONu;

(f) podporovat činnosti prováděné AL/AG a pomáhat jim zvyšovat počet zákazníků, podporovat činnosti prováděné Leadery a pomáhat jim zvyšovat počet zákazníků, AL/AG a Leaderů, kterým jsou poskytovány služby na úrovni stanovené AVONem a motivovat Leaderi k dosažení vyšší výkonnostní úrovně;

(g) dodržovat etické hodnoty a zásady AVONu;

(h) připravovat kampaňové zprávy;

(i) během platnosti této smlouvy a dva roky po ukončení její platnosti zachovávat mlčenlivost a nevyzradit a nepoužít žádné důvěrné ani vlastnické informace (s výjimkou těch, které použije v souvislosti s poskytováním služeb podle této smlouvy), které získal a které se týkají:

- společnosti AVON,
- AVON produktů,
- AVON obchodů,
- AVON plánů,
- AVON poboček,
- jmen a počtů zástupců AVONu atd.

a nevyužít tyto údaje ani pro sebe ani pro jiné osoby. Mezi důvěrné informace pro účely této smlouvy nepatří žádné informace, které jsou již k dispozici široké veřejnosti nebo které mají být zveřejněny široké veřejnosti dle ustanovení jakékoli smlouvy uzavřené AVONem nebo dle požadavků příslušných zákonů.

Leader se zavazuje, že během platnosti této smlouvy a dva roky po ukončení její platnosti, nebude kontaktovat nebo nabádat:

- zaměstnance AVONu, aby odešli ze společnosti AVON,
- zákazníky, aby nenakupovali od AVONu,
- AL/AG, aby ukončili svůj vztah k AVONu,
- nebude poškozovat jméno AVONu na veřejnosti a sdělovat obchodní praktiky a obchodní tajemství AVONu na veřejnosti a jiným osobám.

Za porušení povinností stanovených tímto písm. (i) smlouvy je Leader povinen uhradit AVONu smluvní pokutu ve výši provize Leadera za posledních šest kampaní bez DPH za každý jednotlivý případ porušení, a to dle písemné výzvy k úhradě smluvní pokuty, doručené Leaderu AVONem. Uhrazení smluvní pokuty se nijak nedotýká případného nároku AVONu na náhradu škody a ušlý zisk, které Leader způsobil AVONu nebo třetím osobám a kterou je AVON oprávněn uplatnit v plné výši;

- (j) informovat AVON o všech skutečnostech týkajících se plnění jeho závazku podle této smlouvy;
- (k) uchovat doklady, jež nabyl v souvislosti se svou činností, a to po dobu, po kterou tyto doklady mohou být významné pro obranu zájmů AVONu.
- (l) zúčastňovat se doporučených setkání a školení plánovaných AVONem za účelem umožnění řádného poskytování služeb uvedených v této smlouvě AL/AG;
- (m) informovat AVON o jednáních jiných osob majících povahu nekalé soutěže nebo o prodeji konkurenčního zboží, pokud se prodává na obchodních setkání AVONu i na jiných místech (tzv. „prodej na černo“);
- (n) po dobu platnosti této smlouvy a dva roky po jejím ukončení nevykonávat činnost poskytovatele služeb, poradce či jinou činnost soutěžní povahy pro fyzické a právnické osoby konkurující AVONu. Za porušení této povinnosti je Leader povinen uhradit AVONu smluvní pokutu ve výši provize Leadera za poslední tři kampaně bez DPH, a to dle písemné výzvy k úhradě smluvní pokuty doručené Leaderovi AVONem. Uhrazení smluvní pokuty se nijak nedotýká případného nároku AVONu na náhradu škody a ušlý zisk, které Leader způsobil AVONu nebo třetím osobám a kterou je AVON oprávněn uplatňovat v plné výši;
- (o) zpracovávat osobní údaje AL/AG a Leaderů v rozsahu a účelu určeném AVONem jakožto správcem osobních údajů v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů v platném znění a v souladu s přílohou č. 3, která je nedílnou součástí této smlouvy;
- (p) seznámit se s platným zákonem na ochranu osobních údajů a při zpracování údajů se zavazuje postupovat v souladu s tímto zákonem. Zejména se zavazuje dodržovat mlčenlivost o zpracovávaných údajích, a to i po skončení jejich zpracování;
- (q) využívat elektronické kontakty získané od AL/AG a Leaderů k zaslání obchodních a servisních sdělení AVONu, a to v souladu se zákonem č. 480/2004 Sb. O některých službách informační společnosti a v souladu s přílohou č. 4, která je nedílnou součástí této smlouvy;
- (r) seznámit se s platným zákonem o některých službách informační společnosti a při zaslání obchodních a servisních sdělení se zavazuje postupovat v souladu s tímto zákonem.

3. Odpovědnost Leadera

- (a) Jako nezávislá smluvní strana je Leader odpovědný za dodržování ustanovení zákona č. 455/1991 Sb. O živnostenském podnikání a zákona č. 513/1991 Sb. Obchodního zákoníku v platném znění a odpovídá za úhradu všech nákladů a výdajů souvisejících s poskytováním služeb podle této smlouvy. Leader je povinen uhradit všechny daně a další poplatky, které od něho mohou být ze

zákona požadovány, a to včetně pojistného na sociální zabezpečení, příslušného zdravotního a dalšího pojištění atd. Leader zejména uznává, že AVON nemá vůči němu žádnou odpovědnost ani vůči němu nemá žádnou jinou povinnost než ty, které vyplývají z této smlouvy.

- (b) Leader je povinen nejpozději do 3 měsíců od podepsání smlouvy předložit AVONu platné živnostenské oprávnění pro provozování činnosti dle této smlouvy. Tímto není dotčena odpovědnost Leadera z neoprávněného podnikání dle §61 zákona O živnostenském podnikání. Leader je povinen bezodkladně doručit AVONu kopii Osvědčení o registraci k DPH.
- (c) Leader plně odpovídá za škody způsobené AVONu nebo třetím stranám, včetně ušlého zisku, které způsobil svou činností nebo v souvislosti s touto smlouvou, a je povinen nahradit je v plné výši.

4. Práva a povinnosti AVONu

- (a) AVON se zavazuje včas upozornit Leadera na změny v jeho obchodních podmínkách, např. dodávkových možnostech, cenách, změnách sortimentu apod;
- (b) AVON se zavazuje zaplatit Leaderu sjednanou provizi řádně a včas;
- (c) Doporučenou oblast působnosti Leadera určí AVON. AVON si vyhrazuje právo změnit hranice této oblasti a také měnit průběžně jednotlivé oblasti uvnitř České republiky podle svých ekonomických a organizačních požadavků;
- (d) AVON si vyhrazuje právo působit v oblasti, která byla Leaderu doporučena, a to jak sám, tak prostřednictvím třetích osob;
- (e) AVON se zavazuje udělit Leaderu plnou moc k právním úkonům týkajícím se uzavírání a podepisování AVON Dohod s AL/AG. Plná moc tvoří přílohu č. 2 a je nedílnou součástí této smlouvy.
- (f) AVON může poskytnout Leaderu určité produkty a materiály k podpoře prodeje („vlastnictví AVONu“), pro poskytování služeb dle této smlouvy. Leader uznává, že tyto věci jsou a vždy zůstanou ve vlastnictví AVONu.

5. Odměňování

- (a) Leader má právo na odměnu ve formě podílu z obrátu z každé kampaně, a to v závislosti na čistém obrátu. Detailní výše provize je uvedena v příloze č. 1, která je nedílnou součástí této smlouvy.
- (b) AVON je oprávněn provést jednostranný zápočet vzájemných pohledávek AVONu (včetně vlastnictví AVONu) a Leadera, při splnění podmínek dle §358 zákona č. 513/1991 Sb. Obchodního zákoníku, a to po marném uplynutí dodatečné lhůty k plnění stanovené ve výzvě ANONu.
- (c) Leader předloží AVONu fakturu se všemi náležitostmi na odměnu do 14 dnů po ukončení předchozí kampaně a AVON tuto fakturu uhradí do 14 dnů od jejího přijetí.
- (d) AVON je oprávněn průběžně měnit obchodní cíle Leadera a výši jeho provize na základě písemného oznámení těchto změn Leaderovi. Leader bere na vědomí, že tyto cíle jsou stanoveny za účelem podpory obchodní činnosti AVONu v České republice.
- (e) Provize stanovená dle tohoto článku zahrnuje veškeré náklady a výdaje spojené s plněním závazku Leadera dle této smlouvy.
- (f) AVON si vyhrazuje právo v průběhu platnosti této smlouvy změnit přílohu č. 1 této smlouvy, a to s ohledem na obchodní strategii AVONu.

6. Výkonnostní segmenty Leadera

- (a) Leader je začleněn do segmentů dle výkonnosti:
 - (i) Unit Leader
 - (ii) Advanced Unit Leader
 - (iii) Executive Unit Leader
 - (iv) Senior Executive Unit Leader

- (b) Ke dni podpisu této Smlouvy splňuje Leader minimální kritéria stanovená AVONem pro segment Unit Leader.
- (c) Přesun z nižšího/vyššího do vyššího/nižšího segmentu stanoveného v bodě a) nastává automaticky při splnění/nesplnění kritérií stanovených v Příloze č. 1.
- (d) Přesunem do vyššího/nižšího segmentu Leader získává označení stanovené v Příloze č.1.
- (g) AVON si vyhrazuje právo v průběhu platnosti této smlouvy změnit výkonnostní kritéria stanovené v příloze č. 1 této smlouvy, a to s ohledem na obchodní strategii AVONu.

7. Pravidla pro přičleněné (dále jen „Inheritance“) AL/AG a Leadery

- (a) Inherited AL/AG (Postoupené AL/AG) jsou všechny AL/AG, které nebyly jmenované Leadrem. Inherited AL/AG byly jmenované jiným Leaderem nebo Oblastním manažerem.
- (c) Při ukončení spolupráce s Leaderem budou jeho AL/AG přiřazeny do týmu AL/AG Leadera o 1 generaci výš. V průběhu období dvou kampaní budou z hlediska provize zařazeny do původní generace.
- (b) Od začátku třetí kampaně se Inherited AL/AG dle bodu a) považují za standardní AL/AG

8. Doba platnosti smlouvy a ukončení

- (a) Platnost a účinnost této smlouvy začíná kampaní C13/2007, t.j. dnem 5.10.2007., a je uzavřena na dobu neurčitou.
- (b) Tuto smlouvu je oprávněna ukončit kterákoliv smluvní strana písemnou výpovědí doručenou druhé smluvní straně bez udání důvodu. Výpovědní lhůta činí 1 kalendářní měsíc a počíná plynout dnem doručení výpovědi druhé smluvní straně.
- (c) Smluvní strany jsou oprávněné ukončit tuto smlouvu kdykoliv vzájemnou dohodou. Dohoda musí být písemná a musí být podepsaná oprávněnými zástupci obou smluvních stran.
- (d) Smluvní strany jsou oprávněny od smlouvy odstoupit, poruší-li jedna ze smluvních stran smlouvu podstatným způsobem ve smyslu § 345 Obchodního zákoníku. Za podstatné porušení smlouvy ze strany Leadera bude považováno zejména:
 - (i) porušení kteréhokoliv ustanovení čl. 2 a 3 této smlouvy,
 - (ii) ukončí-li Leader poskytování služeb podle této smlouvy během platnosti této smlouvy,
 - (iii) pokud Leader po dobu 3 kampaní nedosáhne plnění obchodních cílů a KPI stanovených AVONem pro jednotlivá kampaňová a kvartální období nebo po dobu nejméně 3 kampaní dosahuje neuspokojivých obchodních výsledků nebo
 - (iv) pokud se prokáže podvodné jednání a chování vůči AVONu,
 - (v) neuhradí-li Leader své závazky vůči AVONu do 60 dnů ode dne lhůty splatnosti daňového dokladu (faktury),
 - (vi) v případě, že Leader kontaktuje nebo nabádá zaměstnance AVONu, aby odešli ze společnosti, nebo kontaktuje nebo nabádá zákazníky, aby nenakupovali od AVONu nebo nabádá k jiné činnosti poškozující dobré jméno společnosti AVON, kontaktuje nebo nabádá AL/AG a Leadery, aby ukončili svůj vztah k AVONu v souladu s článkem 2, písm. i) této smlouvy.

Odstoupení je účinné okamžikem doručení oznámení o odstoupení druhé straně.

- (e) V případě, že bude smlouva jednostranně ukončena AVONem na základě odstoupení od smlouvy z důvodu neplnění obchodních cílů a neuspokojivých obchodních výsledků, Leader nemá nárok na vyplacení provize z čistého obrátu (definovaného ve čl. 5. (a) této smlouvy) za poslední kampaň před ukončením smlouvy, nedohodnou-li se smluvní strany jinak.
- (f) V případě, že bude smlouva ukončena výpovědí nebo dohodou v souladu s článkem 8. této smlouvy, Leader má nárok na vyplacení provize z čistého obrátu za kampaň, ve které den zaslání objednávek spadá do jednoměsíční výpovědní lhůty.
- (g) Leader je povinen vrátit vlastnictví AVONu uvedené v čl. 4. písm. f) nejpozději dnem následujícím po dni doručení výpovědi, odstoupení od smlouvy či uzavření dohody o ukončení této smlouvy, a to v místě, které určí AVON.
- (h) AVON je oprávněn jednostranně započítat vůči odměně Leadera hodnotu materiálu či vlastnictví AVONu, které Leader AVONu nevrátil v souladu s čl. 5 b).

Příloha č. 10 : Příloha smlouvy s Leaderem o ochraně osobních údajů

Příloha č. 3
ke Smlouvě s leaderem Oblastního manažera,
dále jen „Leader“

OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ

AVON je správcem osobních údajů AVON poradců/poradkyň („AL/AG“) a Leaderů. Leader je zpracovatelem osobních údajů, pověřený AVONem ke shromažďování osobních údajů AL/AG a Leaderů ve svěřené oblasti za účelem evidence uskutečněných obchodů AVONu, za účelem průzkumu trhu, zpracování analýz trhu, za účelem marketingových aktivit, jakož i nabízení obchodu a služeb AL/AG a leaderů.

Leader není oprávněn zpracovávat osobní údaje předávat či sdělovat **třetím osobám** a je povinen zabezpečit jim zpracovávané osobní údaje proti zneužití, zejména uschovávat listiny v uzamčených místnostech či objektech v místě nepřístupném cizím osobám, v případě elektronické databáze je povinen data zálohovat a užívat aktuální antivirovou ochranu jím užívaného programu, zabezpečit přístup do elektronické databáze heslem, které nebude známo třetím osobám apod. V případě porušení těchto povinností odpovídá Leader za škodu způsobenou AVONu porušením těchto povinností.

Leader není oprávněn využívat osobní údaje AL/AG a Leaderů k jinému účelu než k plnění předmětu platné smlouvy s leaderem oblastního manažera.

Leader je povinen v případě ukončení platnosti smlouvy s některým AL/AG a Leaderem vyřadit z databáze (ať už písemně či listinně) veškeré osobní údaje týkající se takových osob a předat je AVONu, společně s informací o ukončení spolupráce.

Souhlas Leadera se zpracováním jeho osobních údajů

Leader podpisem své smlouvy- Smlouva s leaderem oblastního manažera, uděluje AVONu souhlas se zpracováním jeho osobních údajů za účelem plnění předmětu smlouvy, za účelem provádění vyhodnocování prodeje a trhu a za účelem nabízení obchodu a služeb či jakýchkoliv dalších marketingových aktivit, a to po celou dobu platnosti smlouvy s Leaderem. Leader souhlasí s tím, že jeho osobní údaje mohou být AVONem zpřístupněny určenému oblastnímu manažerovi v dané oblasti, dodavatelům či jiným smluvním partnerům AVONu pro účely zajišťování servisu spojeného s plněním smlouvy s Leaderem ze strany AVONu, zejména společností zajišťujícím distribuci zásilek, reklamních materiálů marketingovým společností, direct mailing a telemarketing společností, společností zabývajícím se správou pohledávek atp. Leader dále souhlasí s tím, že jeho osobní údaje budou zařazeny do databáze AVONu, která je propojena do zahraničí a zpřístupněna firmě. Souhlasí s tím, aby přístup do této databáze měly i jiné osoby, které patří do skupiny společností AVON, které sídlí v Slovenské republice (společnost AVON Cosmetics spol. s r.o se sídlem Sasínkova 10, 811 08 Bratislava), v Maďarsku (společnost AVON Cosmetics Hungary Kft. se sídlem 2100 Gödöllő Harasztí út 3) a v Polsku (společnost AVON Operations Polska Sp. z o.o., Ul. Stacyjna 77, 08-400 Garwolin).

Leader prohlašuje, že osobní údaje ve Smlouvě s leaderem oblastního manažera poskytl AVONu dobrovolně a že byl ve smyslu § 11 zákona č.101/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů řádně informován o tom, v jakém rozsahu a pro jaký účel budou osobní údaje zpracovány, kdo a jakým způsobem bude osobní údaje zpracovávat a komu mohou být osobní údaje zpřístupněny, a to v souvislosti se smlouvou s leaderem oblastního manažera.

Dále prohlašuje, že byl ve smyslu §21 zákona č.101/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů, řádně poučen o právu přístupu k osobním údajům, právu na opravu osobních údajů, jakožto i o možnosti vyžádání vysvětlení či odstranění chyb osobních údajů, které by byly v rozporu s ochranou jeho soukromého a osobního života, nebo v rozporu se zákonem, zejména byly-li by jeho osobní údaje nepřesné s ohledem na účel jejich zpracování dle Smlouvy s leaderem oblastního manažera.

V _____ dne _____

Leader

Příloha č. 11 : Příloha smlouvy s Leaderem o zasílání servisních sdělení

Příloha č. 4
ke Smlouvě s leaderem Oblastního manažera,
dále jen „Leader“

ZASÍLÁNÍ OBCHODNÍCH A SERVISNÍCH SDĚLENÍ

Leader je oprávněn zasílat obchodní a servisní sdělení prostřednictvím elektronické pošty na elektronické kontakty (sms, email) AVON poradců/poradkyň (“AL/AG”) a Leaderů pouze za předpokladu, že ze strany AL/AG a Leaderů byl předem udělen jejich písemný souhlas.

Leader je povinen AL/AG a Leadery upozornit na možnost odmítnutí zasílání obchodních sdělení, a to při každém jednotlivém zaslání obchodního sdělení, prostřednictvím elektronické pošty, ze které bylo obchodní sdělení zasláno, a to na náklady AVONU.

Souhlas Leadera se zasíláním obchodních a servisních sdělení

Leader svým podpisem souhlasí se zasíláním obchodních a servisních sdělení společnosti AVON a dává svůj výslovný souhlas k využití svého níže uvedeného elektronického kontaktu k tomuto účelu, a to ve smyslu §7 zákona č. 480/2004 Sb.

Leader má možnost při každém jednotlivém zaslání obchodního sdělení jej odmítnout, prostřednictvím elektronické pošty ze které bylo obchodní sdělení zasláno, a to na náklady společnosti AVON.

Obchodní sdělení je sdělení určené k přímé či nepřímé podpoře zboží, služeb a image společnosti AVON, včetně reklamy.

Servisní sdělení je informativní sdělení o činnosti společnosti AVON, které nemá povahu obchodního sdělení.

Email: _____

Mobil: _____

V _____ dne _____

Leader

SMLOUVA S OBLASTNÍM MANAŽEREM
dle § 269, odst. 2 Obchodního zákoníku

uzavřená mezi:

AVON Cosmetics, spol. s r.o.,

Se sídlem: Praha 7, Na Maninách č.p. 876, č.or.7, PSČ: 170 00,
společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu C,
vločka 998

IČO: 00571989

DIČ: CZ00571989

zastoupená Mgr. Helena Paulíková, na základě plné moci
(dále jen „AVON“)

a

pan/paní: **Jiří JANŮ**

podnikatelem nezapsaným v obchodním rejstříku

místo podnikání:

Bytem trvale: Brožíkova 444, 530 09 Pardubice

číslo OP:

tel. číslo : 725 210 222

IČO :

DIČ: CZ00571989

Bankovní spojení:

(dále jen „oblastní manažer“)

1. Předmět smlouvy

(a) Na základě této smlouvy se oblastní manažer zavazuje poskytovat služby stanovené touto smlouvou a AVON se zavazuje za tyto služby uhradit oblastnímu manažerovi sjednanou odměnu;

(b) Oblastní manažer prohlašuje, že je oprávněn poskytovat níže uvedené služby.

2. Odpovědnost oblastního manažera

(a) Oblastní manažer je podnikatelem, vykonávajícím svou podnikatelskou činnost soustavně a samostatně, vlastním jménem, na vlastní účet a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.

(b) Jako nezávislá smluvní strana je oblastní manažer odpovědný za dodržování ustanovení zákona č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník a zákona č. 455/1991 Sb. O živnostenském podnikání, a odpovídá za úhradu všech nákladů a výdajů souvisejících s poskytováním služeb podle této smlouvy. Oblastní manažer je povinen uhradit všechny daně a další poplatky, které od něho mohou být ze zákona požadovány, a to včetně sociálního zabezpečení, příslušného zdravotního a dalšího pojištění atd. a je povinen mít platné živnostenské oprávnění pro provozování této činnosti po celou dobu platnosti této smlouvy. Zvláště pak oblastní manažer

uznává, že AVON nemá vůči oblastnímu manažerovi žádnou odpovědnost ani vůči němu nemá žádné další povinnosti než ty, které vyplývají z této smlouvy;

(c) Oblastní manažer plně odpovídá za škody způsobené AVONu nebo třetím stranám, včetně ušlého zisku, které způsobil svou činností nebo v souvislosti s touto smlouvou, a je povinen nahradit je v plné výši.

3. Povinnosti oblastního manažera

3.1 Území

(a) Oblastní manažer bude mít přiděleno území č. 335 dle kategorizace AVONu;

(b) AVON si vyhrazuje právo kdykoliv změnit hranice území dle bodu a) tohoto článku a také měnit průběžně jednotlivé území uvnitř České republiky podle svých ekonomických a organizačních požadavků;

(c) při provádění činností dle této smlouvy je oblastní manažer povinen působit zejména v rámci hranic výše uvedeného přiděleného území.

3.2 Povinnosti Oblastního manažera:

Oblastní manažer se zavazuje:

(a) převzít a plnit obchodní cíle stanovené AVONem pro jednotlivé kampaňové a kvartální období;

(b) vybírat, získávat a školit Supervizory koordinátorů a koordinátory a jejich prostřednictvím a s jejich pomocí dosahovat stanovených obchodních cílů AVONu;

(c) zúčastňovat se a organizovat doporučená setkání a školení plánovaná AVONem;

(d) pravidelně konzultovat, iniciovat, školit a poskytovat pomoc AVON poradcům/poradkyním, koordinátorům a Supervizorům koordinátorů, podporovat činnosti AVON poradců/poradkyní při zvyšování prodeje produktů AVONu;

(e) vykonávat činnosti směřující k podpoře zvyšování počtu zákazníků, kterým jsou poskytovány služby prostřednictvím AVON poradců/poradkyní, koordinátorů a Supervizorů koordinátorů;

(f) být po celou dobu platnosti této smlouvy AVON poradcem/poradkyní;

(g) dodržovat etické hodnoty a zásady při jednání s AVON poradci/poradkyněmi, koordinátory a supervizity koordinátorů;

(h) připravovat kampaňové zprávy;

(i) uskutečňovat činnosti, k nimž je zavázán, s vynaložením odborné péče, dbát na zájmy AVONu a udržovat stávající okruh AVON poradců/poradkyň, koordinátorů a Supervizorů koordinátorů a aktivně podporovat vyhledávání nových AVON poradců/poradkyň koordinátorů a Supervizorů koordinátorů;

(j) informovat AVON o všech skutečnostech týkajících se plnění jeho závazků podle této smlouvy včetně informací o způsobu a formě plnění obchodních cílů;

- (k) pro potřebu AVONu uchovávat doklady, jež nabyl v souvislosti se svou činností, a to po dobu, po kterou tyto doklady mohou být významné pro obranu zájmů AVONu;
- (l) informovat AVON o jednáních jiných osob majících povahu nekalé soutěže nebo o prodeji konkurenčního zboží, které je uváděno na trh bez povolení příslušného orgánu státní správy a o prodeji konkurenčního zboží, pokud se prodává na obchodních setkání AVONu i na jiných místech k prodeji zboží neurčených (tzv. „prodej na černo“);
- (m) během platnosti této smlouvy a dva roky po jejím ukončení zachovávat mlčenlivost a dbát závazku nevyzradit a nepoužít žádné důvěrné ani vlastnické informace (s výjimkou těch, které použije v souvislosti s poskytováním služeb podle této smlouvy), které získal/a a které se týkají AVONu, jeho produktů, obchodů, plánů, poboček, jmen a počtů zástupců AVONu atd. V případě porušení této povinnosti je oblastní manažer povinen uhradit AVONu smluvní pokutu ve výši provize oblastního manažera za posledních šest kampaní bez DPH za každý jednotlivý případ porušení, a to dle výzvy k úhradě doručené AVONem oblastnímu manažerovi. Uhrazení smluvní pokuty se nedotýká případného nároku AVONu na náhradu škody a ušlý zisk, které je AVON oprávněn uplatnit v plné výši. Mezi důvěrné informace pro účely této smlouvy nepatří žádné informace, které jsou již k dispozici široké veřejnosti nebo které mají být zveřejněny široké veřejnosti dle ustanovení jakékoli smlouvy uzavřené AVONem nebo dle požadavků příslušných zákonů;
- (n) po dobu platnosti této smlouvy a dva roky po jejím ukončení, nevykonávat činnost poskytovatele služeb, poradce či jinou činnost soutěžní povahy pro fyzické a právnické osoby konkurující AVONu. V případě porušení této povinnosti je oblastní manažer povinen uhradit smluvní pokutu ve výši provize oblastního manažera za poslední tři kampaně bez DPH, a to dle výzvy k úhradě doručené AVONem. Uhrazení smluvní pokuty se nedotýká případného nároku AVONu na náhradu škody a ušlý zisk, které je AVON oprávněn uplatnit v plné výši.
- (o) zpracovávat osobní údaje AVON poradců/poradkyň, koordinátorů a Supervizorů koordinátorů v rozsahu a k účelu určenému AVONem jakožto správcem osobních údajů, v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. na ochranu osobních údajů v platném znění a v souladu s přílohou č. 3, která je nedílnou součástí této smlouvy;
- (p) dodržovat zákon na ochranu osobních údajů a při zpracování údajů postupovat v souladu s tímto zákonem. Zejména se zavazuje povinný dodržovat mlčenlivost o zpracovávaných údajích, a to i po skončení jejich zpracování;
- (q) využívat elektronické kontakty získané od AVON poradců/poradkyň, koordinátorů a Supervizorů koordinátorů k zaslání obchodních a servisních sdělení AVONu, a to v souladu se zákonem č. 480/2004 Sb. o některých službách informační společnosti a v souladu s přílohou č. 4, která je nedílnou součástí této smlouvy;
- (r) dodržovat zákon o některých službách informační společnosti a při zaslání obchodních a servisních sdělení postupovat v souladu s tímto zákonem;
- (s) písemně informovat AVON o ukončení platnosti a účinnosti Dodatku ke Smlouvě s asistentem oblastního manažera („koordinátor“), na základě kterého byl koordinátor v pozici Supervizora koordinátorů, a to nejpozději do konce kampaně, ve které má být vzájemná spolupráce dle výše uvedeného Dodatku ukončena.

4. Povinnosti AVONu

- (a) AVON se zavazuje poskytnout oblastnímu manažerovi součinnost při podpoře prodeje, včetně poskytnutí marketingových materiálů, kalendářů a zpráv, návodů a dalších publikací, které oblastnímu manažerovi pomohou při jeho činnosti;
- (b) AVON bude poskytovat školení za účelem podpory prodeje;
- (c) Oblastní manažer bude mít možnost osobního, telefonického a elektronického kontaktu s administrativními pracovníky AVONu pracujícími v pražské kanceláři, kteří budou oblastnímu manažerovi pomáhat řešit otázky nebo problémy vzniklé při poskytování služeb za podmínek této smlouvy;
- (d) AVON se zavazuje udělit oblastnímu manažerovi plnou moc k právním úkonům týkajícím se uzavírání a podepisování Smluv s asistenty oblastního manažera (koordinátory) a AVON Dohod s AVON poradkyněmi/poradci („AL/AG“). Plná moc tvoří přílohu č. 2 a je nedílnou součástí této smlouvy. Oblastní manažer se zavazuje doručit AVONu originál Smluv s asistenty oblastního manažera (koordinátory) a AVON Dohod, jakož i jejich změn a ukončení, a to do 5 dní ode dne jejich účinnosti.

5. Odměňování

- (a) Oblastní manažer má právo na odměnu, která je závislá na plnění obchodních cílů stanovených pro každé kalendářní čtvrtletí (tzv. „výkonnostní provize“) a na odměnu ve formě podílu z obrátu každé prodejní kampaně za kalendářní čtvrtletí a to v závislosti na nárůstu obchodů uskutečněných v dané oblasti oproti předchozímu kalendářnímu čtvrtletí. Detailní způsob výpočtu odměny je uveden v příloze č. 1, která je nedílnou součástí této smlouvy;
 - (b) Oblastní manažer předloží AVONu fakturu na odměnu se všemi náležitostmi za období jednotlivé prodejní kampaně do 14 dnů po ukončení kampaně, za kterou je fakturováno, a AVON tuto fakturu uhradí do 14 dnů od jejího přijetí;
- AVON a oblastní manažer se dohodnou nejpozději před začátkem každého kalendářního čtvrtletí na podobě obchodních cílů pro oblastního manažera na následující kalendářní čtvrtletí;
- Oblastní manažer bere na vědomí, že obchodní cíle jsou určeny za účelem podpory obchodní činnosti AVONu v České republice a že jejich výše bude dohodnuta s ohledem na předchozí výkony v daném území dle čl. 3.1. a) za minulé období;
- AVON si vyhrazuje právo v průběhu platnosti této smlouvy změnit přílohu č. 1 této smlouvy, a to s ohledem na obchodní strategii AVONu.

6. Náklady

- (a) Náklady spojené s poskytováním činností oblastního manažera, kromě poměrné části nákladů na AVON Centra, jsou v plné výši zahrnuty v pevné části odměny stanovené přílohou č. 1 této smlouvy, včetně cestovních nákladů na školení a konference pořádané AVONem;

(b) AVON je oprávněn provést jednostranný zápočet vzájemných pohledávek AVONu (včetně vlastnictví AVONu) a oblastního manažera, při splnění podmínek dle §358 zákona č. 513/1991 Sb. Obchodního zákoníka, a to po marném uplynutí dodatečné lhůty k plnění stanovené ve výzvě AVONu.

7. Doba platnosti a ukončení

(a) Platnost a účinnost této smlouvy začíná kampaní **C11/2006**, t.j. dnem **14.09.2006** a je uzavřena na dobu **neurčitou**.

Tuto smlouvu je oprávněna ukončit kterákoliv smluvní strana písemnou výpovědí doručenou druhé smluvní straně bez udání důvodu. Výpovědní lhůta činí 1 kalendářní měsíc a počíná plynout dnem doručení výpovědi druhé smluvní straně.

Smluvní strany jsou oprávněné ukončit tuto smlouvu kdykoliv vzájemnou dohodou. Dohoda musí být písemná a musí být podepsaná oprávněnými zástupci obou smluvních stran.

AVON je oprávněn odstoupit od této smlouvy v případě podstatného porušení smlouvy. Za podstatné porušení smlouvy oblastním manažerem je považováno zejména:

ukončí-li poskytování služeb podle této smlouvy během platnosti této smlouvy,

nedosáhne-li obchodních cílů stanovených AVONem,

neuhradí-li své závazky vůči AVONu do 60 dnů ode dne lhůty splatnosti daňového dokladu,

poruší-li kteroukoliv povinnost vyplývající z této smlouvy,

- vykonává-li činnost pro konkurenční firmy,
- prokáže-li se podvodné jednání a chování vůči AVONu.

Odstoupení je účinné okamžikem doručení oznámení o odstoupení oblastnímu manažerovi.

V případě, že bude smlouva ukončena z jakéhokoliv důvodu, má oblastní manažer nárok na vyplacení provize z čistého obrátu za kampaň, ve které den zaslání objednávek spadá do jedno měsíční výpovědní lhůty.

AVON může poskytnout oblastnímu manažerovi určité věci a materiály, které zahrnují nejen jmenovací karty, seznamy adres, audiovizuální zařízení, ceny, ale i další („vlastnictví AVONu“), pro poskytování služeb dle této smlouvy. Oblastní manažer uznává, že tyto věci jsou a vždy zůstanou ve vlastnictví AVONu.

Při ukončení této smlouvy se oblastní manažer zavazuje:

- a) nejpozději dnem následujícím po dni doručení výpovědi, odstoupení od smlouvy či uzavření dohody o ukončení této smlouvy neprodleně AVONu vrátit vlastnictví AVONu, jakož i obchodní dokumentaci, manuály, prodejní a školicí materiály atd., které obdržel od AVONu, a to v místě, které určí AVON;
- b) od ukončení smluvního vztahu s AVONem nebude dále vystupovat jako oblastní manažer AVONu, ani nebude uvádět, že jedná jako smluvní partner AVONu;
- c) po dobu platnosti této smlouvy a 2 roky po jejím ukončení nebude:

- kontaktovat nebo nabádat zaměstnance AVONu, aby odešli ze společnosti,
- kontaktovat nebo nabádat zákazníky, aby nenakupovali od AVONu,
- kontaktovat nebo nabádat AVON poradce/poradkyně, koordinátory a Supervizory koordinátorů, aby ukončili svůj vztah k AVONu, ani je nabádat ke spolupráci s jinou konkurenční firmou,
- poškozovat jméno AVONu na veřejnosti a sdělovat obchodní praktiky a obchodní tajemství AVONu na veřejnosti a jiným osobám.

V případě porušení tohoto ustanovení je oblastní manažer povinen zaplatit smluvní pokutu ve výši provize oblastního manažera za poslední tři kampaně bez DPH za každý jednotlivý případ porušení, a to dle výzvy k úhradě doručené AVONem. Uhrazení smluvní pokuty se nedotýká případného nároku AVONu na náhradu škody a ušlý zisk, které je AVON oprávněn uplatnit v plné výši.

8. Oznámení

(a) Každé oznámení nebo jiné sdělení týkající se této smlouvy může být předáno osobně nebo zasláno na adresu uvedenou v záhlaví této smlouvy (či adresu později oznámenou). Sdělení je považováno za účinné okamžikem osobního převzetí nebo doručení. V případě, že se sdělení nepodaří doručit, bude uloženo na poště a nevyzvedne-li si je smluvní strana do 5-ti pracovních dnů od doručení, považuje se poslední den této lhůty za den doručení, i když se smluvní strana o uložení nedozvěděla;

(b) Každá strana je oprávněna změnit adresu, na kterou jí mají být doručována oznámení a další sdělení, přičemž je povinna oznámit změnu adresy bez zbytečného odkladu písemně.

9. Různé

(a) Jakékoliv změny či dodatky k této smlouvě jsou platné pouze tehdy, jsou-li provedeny písemnou formou;

(b) Tato smlouva se řídí českým právem, zejména příslušnými ustanoveními Obchodního zákoníku. V případě sporu rozhodují příslušné soudy České republiky;

(c) Všechny vztahy, které nejsou upravené touto smlouvou se řídí příslušnými ustanoveními Obchodního zákoníku;

(d) Všechny spory, nesrovnalosti a nebo rozdíly ve výkladu smlouvy se nejprve řeší vzájemným jednáním;

(e) Tato smlouva plně nahrazuje a ruší tímto veškeré původní smlouvy, včetně jejich změn a dodatků, které byly uzavřeny mezi AVONem a oblastním manažerem;

(f) Tato smlouva byla vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž jeden stejnopis je určen pro AVON a druhý stejnopis pro oblastního manažera;

(g) V případě, že by se v důsledku změn právních předpisů či jakýchkoliv jiných důvodů část smlouvy nebo její dílčí ustanovení stalo neúčinnými, smluvní strany se zavazují bez zbytečného odkladu tuto vadu odstranit za účelem dosažení plnění účelu této smlouvy;

Příloha č. 13 : Faktura AL/AG

**** FAKTURA - DAŇOVÝ DOKLAD ****

AVON Cosmetics, spol. s r.o.
Na Maninách 7
170 00 Praha 7

Spis.zn: Měst.soud Praha, odd.C vložka 998
DIČ: CZ00571989 IČO: 00571989
BANKOVNÍ SPOJENÍ: Citibank - 2600
ČÍSLO ÚČTU: 2009220703
DATUM VYSTAV.FAKTURY: 2008/03/04
DATUM ZDAŇ.PLNĚNÍ: 2008/03/04
DATUM SPLATN.FAKTURY: 2008/03/26
EVIDENČNÍ Č. DOKLADU: 27814438
BATCH Č: 0803049910
FORMA ÚHRADY: post.poukázkou
STRANA: 1

Z. Kynclova
Topolska 744
panelak
Chrudim
53705

OBLAST 335 ČÍSLO AL: 802809883 Krátké bank. ID:09883004

Dle Vaší objednávky v kampani 2008-03 Vám fakturujeme za dodané zboží:

PRODUKTY Z KATALOGU

ČÍSLO ZBOŽÍ	KS ZBOŽÍ V PRODEJNÍCH CENÁCH	JEDNOTL. CENA	CELKEM CENA	SLEVA V %	SLEVA V Kč	K ÚHRADĚ VČ. DPH
2783-9	1 NE Lak proti lámání nehtů	179.-	179.-	15	27.-	152.-
2068-5	2 Midnight tělový sprej	99.-	198.-	15	30.-	168.-
2597-3	1 Pěna do koupele 1000ml	139.-	139.-	15	21.-	118.-
3151-8	1 Incandessence Roll-on	69.-	69.-	15	10.-	59.-
1090-0	1 Lesk na rty Pl.Pout Lusc.MAUVE	169.-	169.-	15	25.-	144.-
2082-6	1 Incandessence roll-on	59.-	59.-	15	9.-	50.-
1284-9	1 AS Zpevňující krém na poprsí	199.-	199.-	15	30.-	169.-
DODÁVKA CELKEM			1012.-		152.-	860.-

NEDODANÉ ZBOŽÍ V MINULOSTI

5362-9	1 PSPA Ponožky hydratační /K02					
NEDODANÉ ZBOŽÍ V MINULOSTI CELKEM			0.-			0.-

POMŮCKY PRODEJE - PROPAGACNÍ PŘEDMĚTY

5297-7	1 NE KÚra na posílení nehtů					
5973-3	1 Katalog 5/2008					
5948-5	1 Kampaňový leták 5/2008					
5977-4	1 Panorama 5/2008					

OBJEDNÁVKA CELKEM

PRODUKTY Z KATALOGU CELKEM	860.-
NEDODANÉ ZBOŽÍ V MINULOSTI CELKEM	0.-
DODÁVKA SPOLU	860.-

	SUMA VČ. DPH	DAŇOVÝ ZÁKL.	DPH
KÓD A /DPH: 19%/	860.-	723.-	137.-

PŘEHLED SLEV

Částka	%	Sleva
1012.-	15	152.-