

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Zavedení nového produktu do prodeje v systému MLM

Alena JANOVÁ

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Alena Janová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Zavedení nového produktu do prodeje v systému MLM

Název anglicky

Implementation of the New Product in the Distribution of MLM

Cíle práce

Cílem práce je vytvoření postupu zavádění nového produktu do prodeje v systému MLM.

Metodika

Metodika

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný studiem literatury z oblasti MLM se zaměřením na dva základní typy MLM, maticový a binární.

Ve druhé části je provedena charakteristika vybrané společnosti, pracující na principu MLM a vypracován návrh postupu pro zavádění nového produktu do prodeje. Použity jsou metody řízeného rozhovoru, systémové analýzy a syntézy.

Doporučený rozsah práce

50 – 60

Klíčová slova

Produkt, kompenzační plán, maticový MLM, binární MLM, multi-level marketing

Doporučené zdroje informací

HARDWICK, J. – OŠČÁDAL, J. – FAILLA, D. *Základy úspěšného vybudování multi-level marketingové organizace, net-work marketingové organizace, organizace strukturního prodeje : Zprac. na základě použitých podkladů ze seminářů: Don Failla "10 Napkin presentations"*. Brno: Jiří Alman, 1994. ISBN 80-901780-0-6.

KALENCH, John. *Největší příležitost v dějinách světa*. Translated by Petr Antonín. Vyd. 2. Brno ;: Jiří Alman, 1995. ISBN 80-901780-7-3.

ŠEDEK, Jiří. *Průvodce síťového marketingu*. Vydání první. Brno: Backstage Books, 2020. ISBN 9788088049982.

TOMAN, Ivo. *Multi-level marketing : strašák nebo příležitost?* Havířov: Taxus, 1995. : ta.

VALENTINE, James Lee. *Síla MLM : networking : podpora – marketing*. Translated by Hana Kabátová. Praha: Pragma, 2004. ISBN 8072051601.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Zavedení nového produktu do prodeje v systému MLM" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Arnoštovi Traxlerovi, CSc. za podporu a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

Zavedení nového produktu do prodeje v systému MLM

Abstrakt

Práce je ve své první části zaměřena na popis základních principů fungování Multi-level marketingu (MLM), vysvětlení používaného názvosloví a objasnění jednotlivých, v praxi využívaných, systémů. Dále je uvedeno porovnání MLM s přímým prodejem a charakteristika možných podvodných praktik, jež jsou s MLM často chybně zaměňovány. Shrnuji zde i teorii spojenou s motivací, odměňováním a psychologií v MLM.

Tyto poznatky a svou osobní zkušenost ze zapojení v rámci MLM jsem pak aplikovala v druhé, praktické části této práce. V ní jsem popsala postup zavedení hypotetického produktu do již fungujícího systému konkrétní MLM společnosti. Součástí tohoto procesu je i systém školení a vzdělávání distributorů a vzorový postup vedení prodejního rozhovoru distributora.

S ohledem na aktuální pandemickou situaci a vládní opatření související s nemocí COVID-19, která omezují osobní setkávání, na kterém je efektivní fungování MLM systému postaveno, se na několika místech práce zamýšlím také nad možnou modifikací dosud využívaných postupů.

Klíčová slova: Produkt, kompenzační plán, maticový MLM, binární MLM, multi-level marketing

Implementation of the New Product in the Distribution of MLM

Abstract

The work is in its first part is focused on the description of the basic principles of Multi Level Marketing (MLM) operations, explanation of the terminology used and clarification of individual systems used in practice. The work then follows a comparison between MLM against direct sales and the characteristics of possible fraudulent practices, which are often occurrences within MLMs. I also summarized the theory associated with motivation, reward and psychology in the MLM system.

I applied this knowledge and personal experience from involvement in MLM to the second, practical part of this work. In it, I described the process of introducing a hypothetical product into an already functioning system of a specific MLM company. Part of this process is the system of training and education of distributors and a model procedure for conducting a sales interview of a distributor.

In view of the current humanitarian crisis and government measures related to the COVID-19 pandemic, which limits the personal meetings on which the effective functioning of the MLM system is based, further consideration is required for the modification of the procedures to maintain the success of MLMs.

Keywords: Product, compensation plan, matrix MLM, binary MLM, multi-level marketing

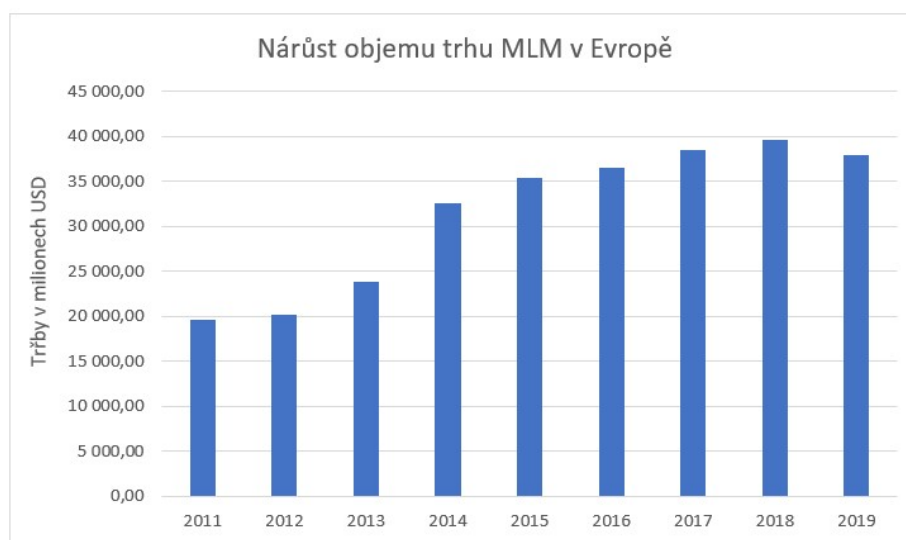
Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika práce.....	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Multi-level marketing.....	13
3.2 Historie a vývoj MLM	14
3.3 Aktuální definice přímého prodeje.....	14
3.4 SELDIA.....	15
3.5 AOP.....	15
3.6 Názvosloví.....	16
3.7 Binární systém.....	18
3.7.1 Hybridní binární systém	19
3.8 Maticový systém	20
3.9 Rozdílový systém	21
3.10 Zneužití MLM.....	21
3.10.1 Ponziho schéma	21
3.10.2 Pyramidová hra	22
3.10.3 Regulační opatření pro ochranu spotřebitelů před zneužitím MLM (před Ponziho schématem a pyramidovými hrami).....	23
3.11 Motivace.....	24
3.11.1 Motivace z hlediska firmy	25
3.11.2 Motivace z hlediska zákazníka	25
3.11.3 Motivace z hlediska distributora.....	25
3.11.4 Maslowova pyramida potřeb	26
3.11.5 Demotivace (pracovník, zákazník, firma).....	27
3.12 Odměňování	28
3.13 Psychologie v MLM.....	29
3.13.1 Vztahy pracovníků.....	29
3.13.2 Vztah k sobě samému	30
4 Praktická implementace MLM (marketingový plán).....	31
4.1 Kompenzační plán.....	32
4.1.1 Charakteristika kompenzačního plánu.....	32
4.1.2 Podmínky (komplikovanost kompenzačního plánu)	32
4.1.3 Omezení velikosti struktury (maximální počet stupňů - hloubka)	33
4.1.4 Rozložení výše provizí.....	34

4.1.5	Ziskový potenciál.....	34
4.1.6	Povinný odběr.....	35
4.1.7	Postihy a kvóty.....	35
4.2	Společnost LR Health & Beauty.....	36
4.2.1	Charakteristika firmy.....	36
4.2.2	Systém odměňování v LR Health & Beauty Systems.....	36
4.2.3	Příklad výpočtu provize při zavádění nového přístroje Laser UniqueEp.....	39
4.3	Vzdělávání a semináře při zavádění nového přístroje Laser UniqueEp.....	41
4.4	Distribuční postup a jeho části.....	42
4.4.1	Vzorová komunikace.....	42
4.4.2	Rozhovor.....	42
5	Závěr.....	48
6	Seznam použitých zdrojů.....	50
6.1	Knižní zdroje.....	50
6.2	Internetové zdroje.....	50
6.3	Seznam obrázků.....	53
6.4	Seznam tabulek.....	53
6.5	Seznam rovnic.....	53

1 Úvod

Pojem multi-level marketing (dále MLM) je znám po celém světě již řadu let. Aktuální studie odhadují, že se tímto způsobem celosvětově živí téměř 120 milionů¹ lidí a objem takto uzavřených obchodů v roce 2019 přesáhl 180 miliard USD. Přesto však u široké veřejnosti přetrvávají mylné představy o jeho fungování a objevují se nové zavádějící informace. Plno lidí si pod tímto pojmem jako první asociaci představí podvodné praktiky známé pod označením „pyramidové hry“ nebo „letadlo“. Nejčastějšími odpůrci MLM jsou lidé s mylnými představami o jeho fungování, jejichž názory jsou často podporovány i lidmi s neúspěšnou pracovní zkušeností v MLM. Přesto je zde stále hodně příznivců a vysoký počet firem, které tento způsob uvádění výrobků na trh preferují a aktivně využívají. Odhaduje se, že v zemích Evropské unie je objem trhu formou MLM 37,9 miliard USD a počet přímých distributorů byl více než 14,13 milionů¹. Nárůst objemu trhu v posledních letech je patrný z obrázku 1.



Obrázek 1 Nárůst objemu trhu MLM v Evropě²

Existuje též Evropská asociace sdružující národní organizace zaštiťující zájmy a práva firem podnikajících v této oblasti a vytvářející povědomí o vhodném regulatorním prostředí pro férový prodej prostřednictvím MLM. Touto Evropskou organizací je

¹ <https://www.osobniprodej.cz/statistiky>

² <https://www.statista.com/statistics/293054/direct-selling-industry-sales-in-europe/> /vlastní zpracování

SELDIA – The European Direct Selling Association³. V České republice je národní organizací v této oblasti AOP - Asociace osobního prodeje⁴, která si klade za cíl stanovení jasných pravidel pro přímý prodej, jejich ochranu, kontrolu a s tím související ochranu spotřebitele proti nekalým obchodním praktikám.

Téma MLM jsem si pro svou práci zvolila proto, že jsem v minulosti měla možnost aktivně pracovat v oblasti MLM a osobně se seznámit s fungováním jedné z největších a nejúspěšnějších německých firem využívajících MLM na Evropském trhu LR Health & Beauty. V mém případě se jednalo o zapojení v rámci systému dceřinné společnosti působící v ČR, společnosti LR Health & Beauty Systems⁵, ve které jsem pracovala v období 2016 - 2018 a dodnes s ní spolupracuji při optimalizaci marketingových metod využívajících sociální sítě. Další mou motivací pro volbu tohoto tématu bylo absolvování předmětů Základy řízení, Dovednosti v řízení a Řízení administrativních a správních procesů v rámci bakalářského studia na České zemědělské univerzitě v Praze. Náplň těchto předmětů považuji za velmi komplexní a užitečnou pro moji budoucí praxi, ovšem v rámci žádného z těchto předmětů nebyla podána ucelená informace o MLM. Tato skutečnost mě přivedla k myšlence navrhnout vlastní téma bakalářské práce s tímto zaměřením.

Hlavním cílem této práce je vytvoření postupu zavádění nového produktu do prodeje v systému MLM. Nezbytným výchozím předpokladem je zmapování aktuálního využití MLM v České republice, včetně popisu teoretického zázemí používaných motivačních metod. Součástí práce je i seznámení s využitím psychologických postupů v MLM a sestavením vzorového kariérního plánu, včetně akcentace rizikových faktorů. Navíc mi současná pandemická situace spojená se šířením onemocnění COVID-19 přinesla neopakovatelnou možnost monitorovat aktuálně probíhající procesy proměny využití MLM v reakci na současné podmínky, výrazně omezující sociální kontakty a osobní setkávání. Tyto procesy zahrnují zejména hledání nových možností využití informačních a komunikačních technologií (ICT) a modifikaci zažitých MLM postupů na digitální prostředí. Osobně jsem velmi zvědavá, jak se ukážou tyto modifikované metody efektivní a zda se stanou v dlouhodobém horizontu standardem nebo se jedná pouze o bezprostřední reakci na aktuální hygienickou a socio-ekonomickou situaci.

³ <https://www.seldia.eu/>

⁴ <https://www.osobniprodej.cz/>

⁵ <https://www.lr-czech.com/>

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvoření postupu pro zavádění inovativního produktu firmy LR Health & Beauty Systems do prodeje v systému MLM. Vybrala jsem si zavedení hypotetického produktu odlišného od dosavadního portfolia firmy, unikátního epilačního přístroje Laser UniqueEp. Součástí práce je zasazení distribuce přístroje do modifikovaného kompenzačního plánu firmy včetně vhodně zvoleného modelu přepočtu bodového ohodnocení produktu. Důležitou součástí procesu uvedení nového produktu na trh je efektivní systém vzdělávání, který zohledňuje odlišnost tohoto výrobku od dosavadní nabídky firmy LR Health & Beauty Systems. Primárním cílem je soustředit se na systém povinného školení distributorů před uvedením produktu na trh a postupně zefektivnění tohoto vzdělávacího procesu v rámci první fáze uvádění na trh. Klíčovou částí práce je vypracování vzorového postupu pro distribuci produktu Laser UniqueEp, zohledňujícího i současnou společenskou a sociální situaci ovlivněnou vládními opatřeními na omezení epidemie onemocnění COVID-19.

2.2 Metodika práce

Tato práce je rozdělena na dvě části. První část tvoří výchozí teoretický základ získaný nejenom studiem literatury z oblasti MLM, ale i vlastní zkušeností z praktické aplikace MLM postupů. Popsány budou dva základní typy MLM, maticový a binární a aktuální snahy některých firem o nalezení vhodnějších hybridních systémů. Ve druhé části práce je charakterizována společnost LR Health & Beauty Systems a její systém aplikace MLM, včetně zohlednění mé praktické zkušenosti. Součástí této praktické části je návrh postupu pro zavedení nového produktu do systému prodeje. Záměrem je nový produkt zasadit do existujícího kompenzačního plánu firmy bez nutnosti změn nebo s jejich minimalizací, ovšem se zohledněním specifik tohoto produktu oproti ostatním produktům z nabídky této společnosti. Nezbytnou součástí procesu zavedení nového produktu je i efektivní systém školení a vzdělávání distributorů. Při návrhu tohoto systému je nezbytné vyjít z rámce existující praxe firmy v oblasti vzdělávacích aktivit a v rámci nich vhodně navrhnout specifické postupy. I zde je zohledněna vlastní zkušenost se systémem MLM, stejně tak u scénáře vedení vzorového prodejního rozhovoru distributora.

3 Teoretická východiska

V rámci teoretické části této práce se zaměřím pouze na základní popis teoretických modelů mapujících MLM, neboť již existuje mnoho detailních studií, dostupných široké odborné veřejnosti. Mým záměrem je aktualizovat dosavadní teoretický pohled na MLM s ohledem na bezprecedentní podmínky současné epidemiologické situace, včetně využití moderních informačních technologií v podmínkách dlouhodobého výrazného omezení osobních kontaktů. Na tomto místě je třeba zmínit, že omezování sociálních kontaktů v aktuální situaci bylo sice vyvoláno prvotně vládními opatřeními, ale pro širokou veřejnost se za poslední rok stalo novým standardem v každodenním životě a výrazně proměnilo naše sociální, kulturní a ekonomické zvyky. Tato skutečnost má přímý dopad i na možnosti přímého prodeje a využití MLM.

3.1 Multi-level marketing

Na téma MLM bylo napsáno velké množství odborné literatury^{6,7} i spousta bakalářských či diplomových prací^{8,9,10} s dobře zpracovaným úvodem i teorií, jež byla za posledních 10-15 let prakticky neměnná. Současná doba však přináší omezení, z nichž za aktuálně největší lze považovat nemožnost či nechuť lidí se fyzicky setkávat. Poslední rok proběhl tak, že pro část společnosti, mnohdy i většinu, byla a jsou zavedena opatření vlády, jež mají za cíl omezit šíření viru nemoci COVID-19. Především v důsledku těchto opatření je možnost osobního kontaktu výrazně omezena či zcela znemožněna.

Dnes je mnohem těžší a někdy až prakticky nemožné někoho navštívit v jeho domově, což pro obchodní vztah obzvláště v systému MLM vyžaduje zavedení dalších inovativních přístupů. Jako nejjednodušší varianta se nabízí on-line jednání, jež je vhodné pro zkušeného obchodníka. Může ale přinést úskalí nováčkovi v situaci, kdy jeho sponzor

⁶ VALENTINE, James Lee. *Síla MLM: networking: podpora - marketing*. Hodkovičky: Pragma, c2004. Síla pro život. ISBN 8072051601.

⁷ ŠEDEK, Jiří. *Průvodce síťového marketingu*. Vydání první. Brno: Backstage Books, 2020. ISBN 9788088049982.

⁸ BENEŠ, Tomáš. *Systém odměňování v multi-level marketingu*. [online]. Brno, 2015 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/r8zg0/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viktor Kulhavý.

⁹ PURCHARTOVÁ, Lucie. *Multilevel marketing a přímý prodej*. [online]. Praha, 2017 [cit. 2021-03-13]. <https://theses.cz/id/5nyul8/> Bakalářská práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Markéta Procházková.

¹⁰ KŘEHLÍKOVÁ, Michaela. *Multilevel marketing*. [online]. Praha, 2011 [cit. 2021-03-13]. <https://theses.cz/id/6pt4qo/> Bakalářská práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Olga Horová.

není na schůzce fyzicky přítomen a potenciální spolupracovník může mnohem jednodušeji nabízenou spolupráci odmítnout, resp. nováček není tak zběhlý v argumentaci a jednání, že by mohl bez důsledků oželeť neverbální zpětnou vazbu potenciálního obchodního partnera, jenž je při jednání on-line výrazně omezena. V takovém případě se často celý koncept změní a dal by se některými parametry spíše přirovnat k teleshoppingu.

3.2 Historie a vývoj MLM

MLM vznikl v polovině 19. století v USA, kde se vyvinul jako další stádium přímého prodeje¹¹. Nejznámějším historickým případem MLM je prodej nápoje Coca-Cola¹², kdy na konci 90. let 19. století farmaceut Asa Griggs Candler vybudoval síť obchodních zástupců, kteří ji začali prodávat restauracím. Během 10 let vzrostl prodej o více než čtyřiceti násobek¹³ a Coca-Cola se stala jedním z nejpopulárnějších nealkoholických nápojů v USA a Kanadě.

Přímý prodej se na území České republiky objevil již před druhou světovou válkou, kdy do tehdejšího Československa vstoupila firma Lux se svými vysavači. Metody přímého prodeje v tehdejší době popsal v nadsázce Ota Pavel ve své knize *Smrt krásných srnců*¹⁴.

3.3 Aktuální definice přímého prodeje

Přímý prodej bývá definován jako obchodní metoda, kterou se zboží, výrobek či služba dostává od výrobce přímo ke spotřebiteli, mimo obvyklý distribuční řetězec výhradních nebo regionálních zastoupení nebo systém velkoobchodních zastoupení¹⁵. Přímý prodej rozdělujeme do dvou základních směrů, a to na víceúrovňový MLM a síťový marketing.

¹¹ KALENCH, John. *Největší příležitost v dějinách světa*. Vyd. 2. Přeložil Petr ANTONÍN. Brno: Jiří Alman, 1995. ISBN isbn80-901780-7-3.

¹² <https://www.coca-colacompany.com/company/history/the-asa-candler-era>

¹³ <https://refresher.cz/26162-Coca-Cola-aneb-napoj-ktery-navzdy-zmenil-svet-marketingu-Znas-jeho-historii-ktera-saha-az-do-19-stoleti>

¹⁴ PAVEL, Ota. *Smrt krásných srnců*. V nakl. Academia 1. vyd. Praha: Academia, 2007. ISBN 978-80-200-1515-0.

¹⁵ PURCHARTOVÁ, Lucie. *Multilevel marketing a přímý prodej*. [online]. Praha, 2017. 13 s. [cit. 2021-03-13]. <https://theses.cz/id/5nyul8/> Bakalářská práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Markéta Procházková.

Pro MLM firmy jsou reklamou právě samotní distributoři, kteří produkt dobře znají a zákazníkovi jsou schopni efektivně vysvětlit jeho výhody i způsoby používání. Při osobním kontaktu mohou být zároveň zodpovězeny zákaznickovy dotazy a při polemizování o potřebnosti tohoto produktu má distributor možnost okamžitě reagovat a vyvrátit případné pochybnosti či přesvědčit klienta ke koupi.

V České republice je do přímého prodeje dle údajů z roku 2019 zapojeno více než 372 000 lidí. Obrat společností přímého prodeje v České republice činí 7,6 mld. Kč¹⁶. Z tohoto obratu 33 % tvořily produkty v oblasti kosmetiky a osobní péče, 31 % výrobky pro domácnost a zboží dlouhodobé spotřeby, 20 % wellness a doplňky stravy a 12 % péče o domácnost. Z tohoto hlediska produkt mnou vybraný pro nové uvedení na trh v oblasti kosmetiky a osobní péče zapadá do největšího segmentu trhu MLM prodeje v ČR.

3.4 SELDIA

SELDIA¹⁷ je Evropská asociace přímého prodeje - The European Direct Selling Association. Organizace SELDIA byla založena v roce 1968 a zahrnuje 28 národních asociací, 16 společností a 9 poskytovatelů služeb. Cílem SELDIA je zastupovat zájmy jejích členských asociací a společností, potažmo distributorů zabývajících se přímým prodejem v Evropě. Součástí činnosti SELDIA je také zjišťování a uchovávání statistických údajů o té části ekonomiky, jež využívá přímý prodej.

3.5 AOP

AOP je asociace osobního prodeje¹⁸. Tato asociace byla založena v roce 1993 v České republice a sdružuje 10 společností přímého prodeje, kam patří Amway, Herbalife, Nu Skin Enterprises, Just CS, Mary Kay, Oriflame, Partylite, Vorwerk, Zaren – Noemus a Ecoclean¹⁹. Jedním z hlavních cílů AOP je stanovení pravidel pro přímý prodej, jejich ochrana a kontrola dodržování.

¹⁶ <https://www.osobniprodej.cz/statistiky>

¹⁷ <https://www.seldia.eu/>

¹⁸ <https://www.osobniprodej.cz/o-aop>

¹⁹ <https://www.osobniprodej.cz/clenske-spolecnosti>

3.6 Názvosloví

S MLM se pojí i odborná terminologie, která v tomto oboru dosud není pevně zafixována a v řadě případů se v různých pracích liší. Vzhledem k tomu, že ve své práci zavádím nový produkt do struktury firmy LR Health & Beauty Systems, rozhodla jsem se držet definic jednotlivých pojmů používaných v systému této firmy. Jedná se o následující pojmy:

MLM – znamená multi-level marketing, česky víceúrovňový marketing. Jedná se o marketingovou strategii určenou pro prodej produktů či služeb. Možnost zapojit se do obchodování tímto způsobem se odvíjí od osobní registrace a zpravidla i uhrazení vstupního poplatku, popřípadě splnění dalších podmínek pro distribuci v konkrétní společnosti.

Distributor – je každý člověk, který se zaregistruje do systému MLM, bez ohledu na to, zda výrobky a služby dál nabízí nebo prodává či zda je odebírá jen pro svou osobní potřebu. Distributorem se stane každý, kdo podepíše registrační smlouvu, zaplatí vstupní poplatek a na základě toho je mu vygenerováno registrační číslo, kterým se dále ve firmě prokazuje.

Sponzor – je osoba, která distributora přivedla do MLM firmy a zaregistrovala jej do své obchodní linie. Dobrý sponzor předává distributorům své dosavadní zkušenosti, plánuje s nimi jejich cíle pro postup na další kariérní stupeň a motivuje je k jejich rychlejšímu dosažení.

Leader – je úspěšný sponzor, který se stará se o své distributory, pomáhá jim postupovat v kariérních stupních a pořádá pro ně školící semináře. Sám se vzdělává a rozvíjí v manažerských dovednostech, kontroluje průběh plnění stanovených plánů a předchází chybným technikám.

Přímá linie – je první linie distributorů, které sponzor pod sebe zaregistroval, tedy pouze registrace do šířky.

Sít' – je skupina distributorů zaregistrovaných pod jedním sponzorem.

Úroveň – je měřítko vzdálenosti mezi dvěma distributory v rámci prodejní organizace. Počet úrovní není omezen, ale provize jsou zpravidla vypláceny jen do určité, pro konkrétní MLM definované úrovně.

Šířka sítě – množství distributorů, kteří jsou zaregistrováni v první úrovni.

Hloubka sítě – celkové množství úrovní v jedné větvi sítě pod sebou.

BH – je zkratka vyjadřující bodovou hodnotu obratu přiřazenou každému distribuovanému produktu či službě. Distributor dosahuje určitého kvalifikačního a bonusového stupně v systému MLM na základě součtu BH celkového objemu jím distribuovaných výrobků či služeb v daném měsíci.

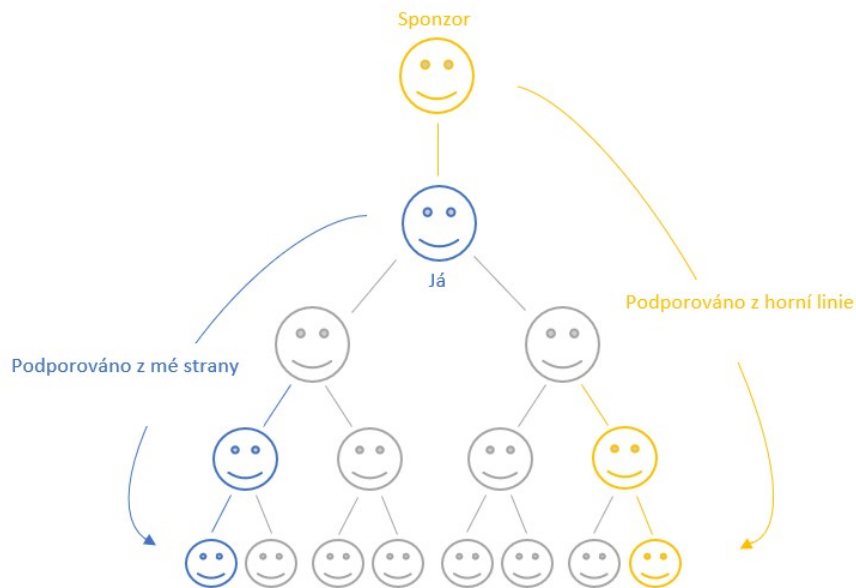
Bodový základ – nabídka výrobků a služeb je rozdělena do kategorií (například kosmetika, přístroje, doplňky stravy). Podle zařazení do kategorie je produktu přiřazena určitá BH, podle níž se následně stanovuje provize distributora. Bodový základ přibližně odpovídá nákupní ceně produktu pro distributora po odečtu DPH a dalších, firmou stanovených nákladů (např. doprava, certifikace konkrétního výrobku apod.). U společnosti LR Health & Beauty Systems je na webových stránkách pro distributory u každého výrobku uveden jak konkrétně vyčíslený bodový základ, tak přesná bodová hodnota.

Workshop – je forma vzdělávací aktivity, kdy lektor používá různé techniky tak, aby účastníci pomocí vlastních zkušeností a znalostí došli k užitečnému závěru a odnesli si více podnětů pro své další praktické působení. Výstup workshopu se formuluje díky předem danému tématu a cíli workshopu.

Influencer – je člověk, který má určitý vliv a svými názory, postoji a myšlenkami dokáže působit na druhé lidi, například politický činitel, moderátor nebo herec. V současné době virtuálních komunikací lze popularitu a vliv získat i pomocí sociálních sítí (Facebook, Twitter, Instagram) nebo různých na internetu umístěných blogů či videí.

3.7 Binární systém

V binárním²⁰ systému jsou spolupracovníci sponzora zařazováni pod sebe do struktury vytvářející dvě strany, levou a pravou. Někdy se setkáme s označením „nohy“ nebo „větve“. Označení „binární“ vzniklo od slova BI – dva. Provize jsou v takovém systému založeny na prodejích v obou větvích. Pro sledování prodejů disponují MLM firmy sofistikovaným firemním softwarem programovaným k vyplácení provizí na základě dosažené kariérní pozice v rámci konkrétního marketingu. Každý takový systém má ale určitý limit či omezení.



Obrázek 2 Binární systém²¹

Binární systém počítá s celým objemem prodejů do nekonečné hloubky a provize platí na základě stanoveného poměru výše obrátu levé nohy vůči pravé. Takovému jevu, kdy se proměňují získané body na peníze, se říká tzv. vypárování nebo také vyplácení

²⁰ CHRISTENSEN, Mary. *Be a recruiting superstar: the fast track to network marketing millions*. New York: American Management Association, c2008. ISBN 9780814410271.

²¹ vlastní zpracování

binárních cyklů. Více progresivní společnosti dokonce povolují, aby se všechny objemy binárních bodů, které se nepodařilo ještě vypárovat, přenášely a uchovávaly z jedné platební periody do té následující, dokud nebudou jednoho dne opravdu vyplaceny.

Princip binárního systému spočívá v dosažení určitého počtu bodů v každé noze a ve chvíli, kdy se tato skutečnost vyplní, dojde k proplacení nashromážděného objemu. Firma odešle provizi a současně s tím začíná celý cyklus znovu. Čím více pracovitých a úspěšných lidí pod sebou sponzor má, tím dříve tohoto cyklu dosáhne. Většinou se setkáváme s jinými poměry obrátů pravé a levé nohy, ale často nezáleží na tom, jaká z nich bude ta silnější.

Cílem v binárním systému je maximalizovat obraty v obou nohách. Z výše uvedeného je patrné, že síla binárního systému spočívá v týmové spolupráci a maximální motivaci každého jednoho zapojeného člena sítě. Takovým způsobem se postupem času stane, že každou jednu výplatní periodu dosáhne člověk pravidelně na výplatu nejen jednoho, ale i více binárních cyklů.

Existuje mnoho modifikací binárních systémů, jelikož společnosti využívající síťový marketing mají často tendenci vytvářet svá vlastní vylepšení, aby se odlišily od ostatního trhu a nabídly tak svým distributorům a potenciálním zájemcům o distribuci atraktivnější plán odměn.

3.7.1 Hybridní binární systém

Jedná se o binární systém, do kterého jsou zakomponovány prvky z kompenzačních plánů s odtržením samostatných nebo načítacích skupin²².

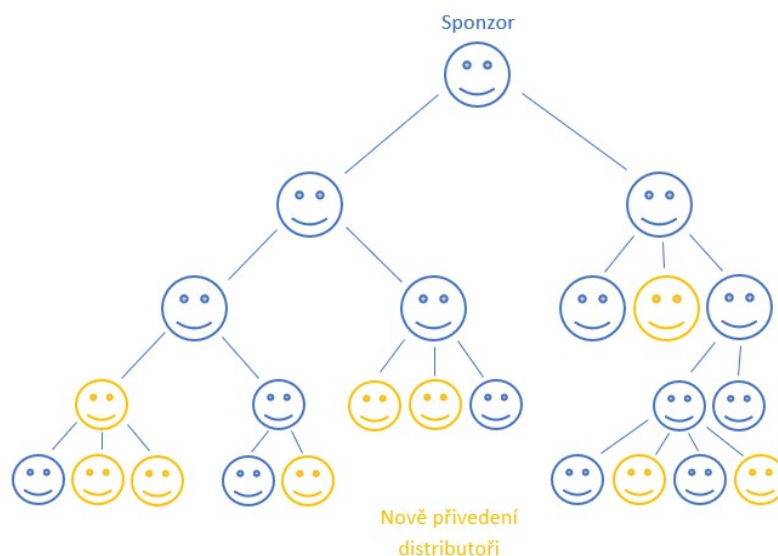
Při omezení hloubky a šířky systému by v určitém okamžiku došlo k zastavení zvětšování obchodní sítě a tím by se zamezilo dalšímu prodeji. Pro řešení takové situace, po obsazení všech možných prvků struktury, je dovoleno odtržení a vznik samostatných skupin. Typickým příkladem je obsazování trhu v novém regionu. Pokud by zahraniční distributor zapojoval do své sítě nově distributory v ČR a ze začátku dosahoval z distribuce v ČR zisků, tak následně odtržením úspěšných samostatných skupin postupně o zisky přichází, protože v distribučním kanálu v ČR ztratí postupně význam.

²² BENEŠ, Tomáš. *Systém odměňování v multi-level marketingu*. [online]. Brno, 2015. 50 s. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/r8zg0/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viktor Kulhavý.

U načítacího systému se dosažené body za určité období započítávají i do následujících období. Nedochází zde k propadům v jednotlivých úrovních, tedy pokud distributor dosáhl určité bodové úrovně, nemůže již klesnout na úroveň nižší. To má však i své negativní důsledky. Načítací systém se díky často přeceněným produktům vyznačuje nízkou stabilitou sítě a vysokou fluktuací nových členů²³.

3.8 Maticový systém

Tento systém²⁴ je omezený svou šíří, lze zde získat pouze omezený počet přímých linií. Mimo to může být omezena i hloubka. Každý další člověk, který je přiveden do struktury se zařadí na nejbližší volnou pozici, takže není možné vytvářet „mezery“, na které by v budoucnu mohl být někdo cíleně zařazen s tím, že by měl částečně vybudovanou strukturu. Při registraci se ale sponzor může rozhodnout do jaké linie nového pracovníka zařadí. Tím pádem může diferencovat hloubku svých jednotlivých noh.



Obrázek 3 Maticový systém²⁵

²³ BENEŠ, Tomáš. *Systém odměňování v multi-level marketingu*. [online]. Brno, 2015. 50 s. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/r8zg0/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viktor Kulhavý.

²⁴ HARDWICK, J. -- OŠČÁDAL, J. -- FAILLA, D. *Základy úspěšného vybudování multi-level marketingové organizace, net-work marketingové organizace, organizace strukturálního prodeje: Zprac. na základě použitých podkladů ze seminářů: Don Failla "10 Napkin presentations"*. Brno: Jirí Alman, 1994. ISBN 80-901780-0-6

²⁵ vlastní zpracování

3.9 Rozdílový systém

Rozdílový²⁶ či klasický systém funguje na budování struktury jak do šířky, tak do hloubky. Z přímých linií jde distributorovi větší množství peněz, ale zároveň budováním hloubky si vytváří dlouhodobou stabilitu výdělku. Pokud se stane, že má sponzor pod sebou zaregistrovaného distributora, který získá stejný počet procent, pak z něj sponzor neinkasuje žádné peníze, ale firma mu vyplácí mimořádný bonus. Každá společnost má ale rozdílný kompenzační plán a odměňovací a motivační systém se může lišit. Proto u některých systémů při obdobné situaci, kdy distributor svého sponzora „předběhne“ na vyšší kariérní stupeň, nedostane vyplaceno nic.

Systém tímto pobízí budovat stále větší šířku až do momentu, kdy se distributor dostane na naprostý vrchol pozic kariérního systému firmy. Dále se může jednat o systém padací, kdy distributor nesplní určitý měsíční obrat a je pro další období posunut o pozici níže. Může dojít i k odstranění distributora ze systému, pokud delší dobu není aktivní a neodebírá žádné zboží. U více motivačních firem ale kariérní stupně tímto způsobem nekolísají.

3.10 Zneužití MLM

3.10.1 Ponzioho schéma

Ponzioho schéma lze popsat jako schéma, ve kterém investoři svěřují své peníze provozovateli fondu a čekají jejich následné zúročení. Provozovatel však tyto peníze již dále neinvestuje. Místo toho si část získaných peněz ponechá a část vyplácí zpět některým investorům, většinou těm, kteří investovali dříve a předstírá, že jde o zisky z investic.

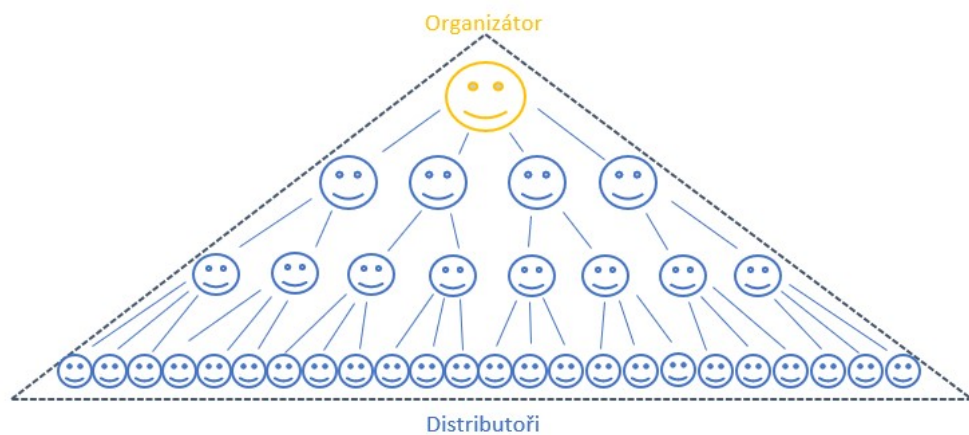
Tento systém může fungovat, dokud přicházejí stále noví investoři a provozovatel odebírá rozumné částky pro své účely, aby měl stále peníze na vyplácení ostatním. Pokud investorů ubývá a podvodník spotřebovává moc velké množství peněz pro sebe, nezbude ve fondu žádný kapitál a vyplaceno je jen pár prvotních šťastlivců.

²⁶ HARDWICK, J. -- OŠČÁDAL, J. -- FAILLA, D. Základy úspěšného vybudování multi-level marketingové organizace, net-work marketingové organizace, organizace strukturálního prodeje: Zprac. na základě použitých podkladů ze seminářů: Don Failla "10 Napkin presentations". Brno: Jirí Alman, 1994. ISBN 80-901780-0-6.

3.10.2 Pyramidová hra

Mnoho lidí z neznalosti či nedostatku informací zaměňuje Ponzioho schéma za tzv. pyramidu. Základní rozdíl je v tom, že u Ponzioho schématu si provozovatel sám hledá nové investory a zároveň určuje, komu a jaké částky vyplatí. V pyramidové hře si musí každý člen sám hledat nové investory a pak dostává provize z jejich vkladů.

Pyramidová hra, nazývaná též „letadlo“ je hierarchické uspořádání ve tvaru pyramidy. Tato struktura vzniká připojováním nových členů pod stávající členy. Každý, kdo se chce připojit do sítě, musí zaplatit vstupní poplatek a koupit si členství, tedy možnost pod sebe registrovat další zájemce. Noví členové svými vstupními poplatky platí těm, kteří jsou ve struktuře nad nimi s vidinou, že to samé budou inkasovat od nových členů i oni. Ale k zajištění slibovaného příjmu pro každého, kdo do systému vstoupil, by bylo potřeba najít nekonečně mnoho zájemců.



Obrázek 4 Pyramidová hra²⁷

U pyramidové hry se nesetkáme s žádným produktem, peníze se získávají pouze z nových členství v síti. Do sítě neplynou žádné jiné podpůrné finanční prostředky zvenčí a nevytváří se ani žádný zisk. Dochází pouze k přesunu již existujících peněz: co jeden prostřednictvím pyramidy získal, předtím jiný zaplatil. Samotná úspěšnost tohoto schématu závisí na stále rostoucím počtu nových členů. Toto číslo se ale zvětšuje exponenciální rychlostí a šance získávat pořád nové zájemce se snižuje. Pyramida funguje jen krátkodobě a pro většinu členů nepřinese žádné výnosy, naopak ztratí to, co do systému vložili jako vstupní poplatek.

²⁷ vlastní zpracování

Fungování MLM je často chybně srovnáváno s pyramidou, a právě toto v lidech vyvolává nedůvěřivý pocit, že se jedná o podvod.

3.10.3 Regulatorní opatření pro ochranu spotřebitelů před zneužitím MLM (před Ponzioho schématem a pyramidovými hrami)

V České republice, stejně tak ve všech vyspělých ekonomikách světa jsou aktivity založené na využití Ponzioho schématu či pyramidových her zakázané a sankcionované. Regulace a metody potírání těchto aktivit se však v jednotlivých zemích velmi liší. V této práci se budu věnovat popisu regulatorního prostředí v České republice, včetně dozorových orgánů nad trhem a trestně sankční odpovědností. Tyto hry jsou v České republice a mnoha dalších zemích zákonem zakázány.

Česká obchodní inspekce²⁸ kontroluje, dozoruje a tvrdě stíhá zakládání podvodných společností založených na Ponzioho schématu či pyramidové hře. Jsou ale i sofistikované případy, kdy rozdíl mezi podvodným schématem a MLM je nezřetelný, a to v okamžiku, kdy se distributor snaží prodat produkt s nízkou nebo žádnou přidanou hodnotu. Což lze dokreslit i na názvu „obchodník s deštěm“ jež pro takový druh distributorů vznikl již za první republiky.

Jak již bylo zmíněno výše, Ponzioho schéma je založeno na principu úmyslného obohacení zakladatele na úkor nic netušících investorů, kteří slepě věří ve zhodnocení vložených prostředků. Takové jednání lze posuzovat jako podvodné a pachatel může být stíhán pro trestný čin podle § 209 trestního zákona (hrozí mu peněžitý trest a odnětí svobody až několik let)²⁹.

U pyramidových her neexistuje k vloženým prostředkům žádná protihodnota v podobě reálného zboží či služeb. Noví nadšenci jsou obeznámeni s pravidly fungování a platí zde pouze poplatky za registraci. Většina z nich ovšem nesežene dostačující počet zájemců a nic si nevydělá. Zpravidla naopak přijdou o prostředky, které do systému ze začátku vložili. Protože v takovém systému nikdo nikoho neuvádí v omyl, nevyužívá něčího omylu ani nezamlčuje podstatné skutečnosti, dalo by se říct, že takovou hru nelze

²⁸ <https://www.coi.cz/>

²⁹ <http://zakony.centrum.cz/trestni-zakonik/cast-2-hlava-5-paragraf-209#:~:text=%C2%A7%20209Podvod,z%C3%A1kazem%20%C4%8Dinnosti%20nebo%20propadnut%C3%ADm%20v%C4%Bci.>

stíhat pro spáchání trestného činu. Přesto je v trestním zákoníku ošetřeno i provozování nepoctivých her a sázek.

3.11 Motivace

Motivace³⁰ začíná potřebou. Všechno, co člověk dělá, co si myslí nebo i to, co řekne má svůj důvod. Reaguje na podněty ze svého okolí, které vyvolávají různé pocity a emoce. Ty často souvisí s psychickou nerovnováhou, kterou se pokoušíme vyrovnávat a když se objeví, spolu s ní se objeví i potřeba něco získat nebo něco dokázat.

Spolu s potřebou se objevuje i motiv, který je elementem motivace jako takové. Jednoduše řečeno motiv (podnět) je příčinou lidského chování a prožívání. Mezi základní motivy patří motivy, které se pojí s uspokojováním biologických potřeb jako je žízeň, hlad, exkrece, sexuální uspokojení apod. Nejsme prakticky nikdy motivováni jen jedním motivem³¹, vždy se jedná o komplex, v němž jsou motivy vzájemně propojeny. Například když má člověk hlad a nemá peníze na jídlo, začne se dopouštět krádeží.

Motivaci můžeme tedy chápat jako vnitřní stav člověka, který za vynaložení patřičného psychického i fyzického úsilí vede k dosažení určitého cíle. Motivace je spojena s touhami, sny, zájmy a potřebami daného jedince, které se tento snaží uspokojit. V souvislosti s motivací lze na tomto místě zmínit i Maslowovu teorii potřeb, která popisuje pět základních skupin potřeb člověka a jejich posloupnost uspokojování a kterou se budu zabývat dále v kapitole 3.12 Maslowova teorie.

V MLM je motivace klíčovou záležitostí. Jestliže člověk nemá jasno v tom, čeho chce dosáhnout, postrádá tak motiv a tím pádem nemůže být ani úspěšný. Proto se v MLM setkáváme se systémem kariérních stupňů, ke kterým se váže plno výhod a bonusů. Tímto systémem je zajištěna i další motivace účastníků systému, mimo finanční ohodnocení.

³⁰ ŠEDEK, Jiří. *Průvodce síťového marketingu*. Vydání první. Brno: Backstage Books, 2020. ISBN 9788088049982.

³¹ BENEŠ, Tomáš. *Systém odměňování v multi-level marketingu*. [online]. Brno, 2015. 14 s. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/r8zg0/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viktor Kulhavý.

3.11.1 Motivace z hlediska firmy

Nejdůležitějším motivem pro využití MLM je ovšem skutečnost, že se jedná o ekonomicky úspěšný model. Jeho přitažlivost a míra využití je tedy dána jeho tržními výsledky. Stejně tak míra jeho rozšíření odpovídá dosaženým výsledkům v jednotlivých částech trhu. Obvyklým jevem je snaha o využití MLM v nových oblastech obchodu a distribuce výrobků, kde nezdědka končí neúspěšně. Naopak existuje široké spektrum výrobků a také služeb, kde je MLM model považován za jeden ze standardních přístupů a je široce rozšířen.

3.11.2 Motivace z hlediska zákazníka

Pro zákazníka je klíčová přehledná prezentace produktů, na základě které, by byl přesvědčený, že si chce daný produkt zakoupit. Tedy vznikne potřeba, kterou nákup produktu uspokojí. Je úlohou distributora, aby v zákazníkovi tuto motivaci vzbudil. Dalším motivem může být objednávání přes internet a pohodlné doručení až domů. Pokud člověk produkty vyzkouší a je spokojený, bude si je nakupovat sám od sebe i nabízet je a doporučovat svému okolí. Přesto se řada zákazníků systému MLM vyloženě brání. Další v něm spatřují již zmíněné podvodné praktiky a mají z jeho využití obavy. Pro významný segment zákazníků je MLM ve spojení s přímým prodejem přínosem a umožňuje jim získat bližší znalosti o výrobku a jeho využití, které by pro ně jinými kanály byly mnohem méně dostupné.

3.11.3 Motivace z hlediska distributora

Často zde převládá morálně sociální motivace v podobě vyhlášení soutěží o nejlepšího distributora za určité období a následné ocenění výherce na konferencích. Další motivací jsou peníze, které firmy nabízí jako extra bonus za splnění určitého obratu bodů v časovém limitu. Motivace může mít i věcnou podobu jako například firemní odznak, šperk, hodinky nebo firemní auto. Některé firmy odměňují i formou zážitků v podobě zájezdů do atraktivních destinací či zážitkových poukazů.

3.11.4 Maslowova pyramida potřeb

Jak už bylo řečeno, motivace úzce souvisí s potřebami jedince. Mezi nejznámější teorie zabývající se potřebami patří Maslowova teorie³². Často též nazývaná jako Maslowova pyramida potřeb. Ta se opírá o tvrzení, že naše neuspokojené potřeby způsobují ztrátu psychické rovnováhy. Potřeby je možno hierarchicky seřadit do pěti základních skupin.

Spokojenost každého člověka závisí na míře uspokojení jeho jednotlivých potřeb. Základními jsou fyziologické potřeby jako je hlad, žízeň, potřeba spánku a odpočinku aj. Potřeby bezpečnosti jsou spojeny se zajištěním bezpečí pro sebe a svou rodinu, zdraví, finanční jistota. Mezi potřeby sounáležitosti spadá potřeba socializace a přátelství. Potřeba uznání a úcty je potřeba sebedůvěry, sebeúcty. Nejvýše stojí potřeba seberealizace, tedy potřeba rozvíjet a využívat své dosavadní schopnosti a dovednosti.

Všechny tyto potřeby a jejich uspokojování úzce souvisí i s prací, kterou člověk vykonává. Uspokojení fyziologických potřeb, potřeb jistoty a bezpečí je spojeno s výší a jistotou výdělků zaměstnance. Seberealizace, uznání nebo i dobré vztahy na pracovišti nejsou v každém zaměstnání uspokojeny. Často chybí uznání a ocenění druhými. Pohled na hierarchii potřeb ve vztahu k zaměstnání jedince je znázorněn na obrázku 5.



Obrázek 5 Modifikovaná pyramida potřeb³³

³² KŘEHLÍKOVÁ, Michaela. Multilevel marketing. [online]. Praha, 2011. 16 s.[cit. 2021-03-13]. <https://theses.cz/id/6pt4qo/> Bakalářská práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Olga Horová.

³³ vlastní zpracování

3.11.5 Demotivace (pracovník, zákazník, firma)

Demotivace³⁴ je nežádoucí stav, který by se dal popsat jako ztráta motivu či zájmu. Do takové situace se člověk může dostat z mnoha příčin. Jednou z nich může být opakovaný neúspěch v dané oblasti. Dalšími příčinami mohou být příliš vysoké cíle, které není reálně možné dosáhnout nebo je nelze dosáhnout ve stanoveném čase, lenost jedince nebo i přehnaná počáteční motivace a nereálná očekávání o (ne)snadnosti splnění daného úkolu. S demotivací se často setkáváme i v samotném MLM, kdy se výsledky jedince odvíjí od skupiny lidí, které si pod sebe zaregistruje. Pokud sice registruje velké množství lidí, ale skoro nikdo z nich nemá chuť opakovat jeho kroky a spíše od práce upouští, dostavuje se frustrace a jedinec začne pochybovat o smyslu svého snažení, jeho chuť pokračovat se snižuje a někdy i úplně vymizí. S takovou demotivací se člověk dostává do začarovaného kruhu a je velmi obtížné motivaci znovu získat. Proto je pro leadery velmi důležité vědět, jak správně motivaci načasovat a také nastavit adekvátní a pro daného jedince dosažitelný úkol, za který náleží přiměřená odměna. Proto je součástí MLM systémů i systém školení a vzdělávání leaderů v oblasti vedení lidí a jejich motivace, protože je to jeden z klíčových prvků budoucího úspěchu nejen leadera, ale i celé jeho pracovní skupiny tím, že bude vhodně motivovat další podřízené leadery mohou oni kvalitně pracovat se svými skupinami.

V této oblasti je třeba také zmínit nezastupitelný prvek osobní mezilidské interakce, kdy je mnohem přirozenější a jednodušší motivovat spolupracovníky při osobním setkání včetně načasování takových setkání, v počátku spolupráce časté konzultace a podpora nadřízeného novému spolupracovníkovi, následně po zapracování a získání určité míry jistoty již nemusí být potřeba stejné četnosti konzultací. Pokud vezmeme v potaz aktuální situaci ve společnosti, která je nucena k omezení či přerušování osobních kontaktů, možnost konzultací a vedení nových spolupracovníků je značně omezena, zpravidla na online videohovory, jejichž prostřednictvím nelze zajistit

³⁴ KŘEHLÍKOVÁ, Michaela. Multilevel marketing. [online]. Praha, 2011. 17 s. [cit. 2021-03-13]. <https://theses.cz/id/6pt4qo/> Bakalářská práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Olga Horová.

plnohodnotnou náhradu mezilidského kontaktu. S ohledem na toto omezení a sníženou efektivitu takových setkání je v současné době demotivace mnohem častější³⁵.

3.12 Odměňování

Hlavním cílem odměňování je získat a udržet pracovníky, motivovat je a přispívat k růstu výkonu jednotlivců a skupin³⁶.

MLM nabízí rovnou tři základní druhy příjmů³⁷. Prvním a základním příjmem je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou produktu. Například distributor nakoupí od své firmy produkt za 500 Kč a prodejní cena, která je stanovena firmou a platí pro všechny distributory, pro konečného zákazníka 800 Kč. Výdělek pro distributora činí 300 Kč. Druhý výdělek z daného prodeje je získáván prostřednictvím bodového zisku z obratu prodaného zboží. Každému produktu je přidělen počet bodů odpovídající bodovému základu, na konci měsíce se body za celkový obrat distributora sečtou a podle výsledného počtu dle pravidel odměňování dané společnosti jsou distributoři náležitě odměněni. Třetím způsobem, jak v rámci daného MLM systému získat výdělek, jsou provize z obratu distributorů zaregistrovaných v tzv. první linii pod hodnoceným distributorem. Provize se určuje tak, že od procenta stanoveného pro odměňování sponzora se odečte procento podřízeného distributora a vzniklý rozdíl procent se vyplátí sponzorovi jako jeho další příjem. Kromě těchto tří základních druhů příjmů plynoucích z prodeje zboží či služeb v rámci sítě, ať už přímo nebo prostřednictvím obratových bodů, lze hovořit ještě o příjmu v podobě výkonnostních bonusů či jednorázových soutěží a motivací.

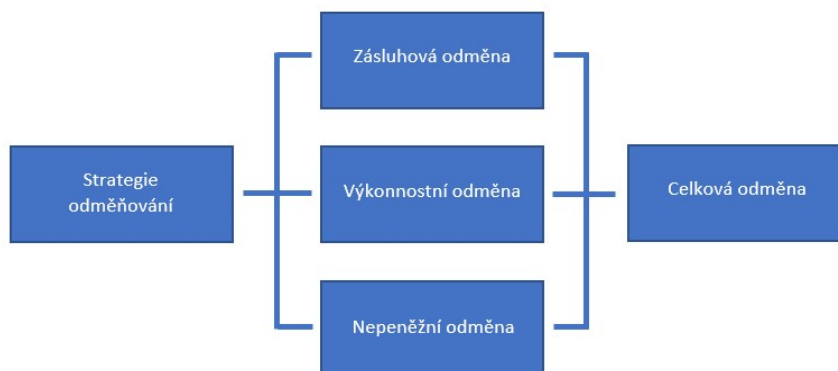
Každá MLM firma má svůj vlastní výplatní systém, podle kterého vyplácí odměny distributorům na základě výkonnostních úrovní a jejich osobních prodejů. Tato odměna, jak je znázorněno na obrázku 6, může být jak peněžní, tak i nepeněžní či dokonce

³⁵ Suler, John. (2004). The Online Disinhibition Effect. *Cyberpsychology & behavior: the impact of the Internet, multimedia and virtual reality on behavior and society*. 7. 321-6. 10.1089/1094931041291295.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 20 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

³⁷ ŠEDEK, Jiří. *Průvodce síťového marketingu*. Vydání první. Brno: Backstage Books, 2020. ISBN 9788088049982.

nehmotná, například pochvala nebo uznání. Do nehmotných odměn se také řadí růst odpovědnosti při výkonu práce³⁸.



Obrázek 6 Strategie odměňování³⁹

3.13 Psychologie v MLM

3.13.1 Vztahy pracovníků

Celý systém fungování MLM je postaven na lidech a na jejich vzájemné spolupráci a ovlivňování⁴⁰. Distributor se musí naučit, jak správně jednat s lidmi, vysvětlovat, argumentovat, jak ovládat své emoce a nenechat se vyvést z míry při nepříjemných situacích. Základem je umět naslouchat druhým, zajímat se a pomáhat, jelikož s tímto přístupem se síť pod distributorem daleko rychleji rozrůstá a její členové jsou zpravidla i úspěšnější v samotných prodejkách. Hezkým gestem zájmu o spolupracovníky a klienty bývá například zasílání narozeninových blahopřání.

Někteří sponzoři udržují kontakt se svými distributory téměř nepřetržitě, a proto je dobré naučit se také respektovat druhé a jejich čas a nastavit si pravidla fungování, aby se udržely přátelské vztahy a nedošlo k přesycení kontaktem s případnou nechutí dále spolupracovat. V neposlední řadě je důležité také zmínit, že jedinou správnou cestou je

³⁸ BENEŠ, Tomáš. Systém odměňování v multi-level marketingu. [online]. Brno, 2015. 56 s. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/r8zg0/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viktor Kulhavý.

³⁹ vlastní zpracování

⁴⁰ PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přepr. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 254 s. ISBN 8024717069.

budovat vztahy na upřímném jednání a důvěře, která je základem úspěchu všech vztahů, nejen v pracovní sféře, a především z dlouhodobého hlediska je to jediná fungující cesta.

3.13.2 Vztah k sobě samému

Jak se člověk chová sám k sobě vždy přímo ovlivňuje i to, jaký přístup bude mít k druhým a druzí k němu, resp. co on druhým ve vztahu k sobě dovolí a jak si nastaví hranice. Sebevědomý člověk si je zpravidla vědom svých silných stránek, ale i těch slabých, které může dále rozvíjet a kultivovat⁴¹. Toto uvědomění je velmi důležité nejen při podnikání, ale i v osobním životě pro nastavení zdravých a fungujících vztahů.

Sebeláska je dalším podstatným faktorem, který ovlivňuje mezilidskou interakci. Pokud se jedinec přijímá takový, jaký je, akceptuje tedy i své stinné stránky a je si jich vědom, popřípadě s nimi pracuje, takový jedinec bude vytvářet jinou kvalitu mezilidských vztahů než člověk, který sám se sebou není v souladu. Zpravidla budou jeho vztahy více o toleranci než odsuzování, o spolupráci a o získávání zkušeností a učení se novým věcem. Do těchto oblastí pochopitelně patří i případný neúspěch. Nikdo není dokonalý a pokud se dostaví neúspěch, je dobré se z něj poučit a jít dál, namísto sebekritického obviňování a psychického hroucení. Vnitřně se urážet či trestat za své vlastní chyby a nedostatky, popřípadě jen nezkušenost v dané oblasti, nenesou pro budoucnost žádné poučení a přínos. Obecně je dobré pracovat na sobě v rámci osobního rozvoje a učit se odpouštět sám sobě, ocenit se za úspěch a celkově pohlížet na život ne jako sérii úspěchů a chyb, ale jako kontinuální učení se novým věcem a získávání zkušeností. I na první pohled negativní zkušenost může jedinec s pozitivním přístupem k životu následně využít pro svůj posun a rozvoj. Typickým příkladem je situace, kdy v jedné pracovní oblasti neuspěje a taková zkušenost jej může přeměřovat do jiného odvětví, kde úspěšným bude a nikdy by se do té nové oblasti nenasměřoval, nebýt neúspěchu v oblasti první.

⁴¹ PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přepr. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 254 s. ISBN 8024717069.

4 Praktická implementace MLM (marketingový plán)

V praktické části této práce bude popsán kompenzační plán a jeho jednotlivé části, a uveden popis a fungování společnosti LR Health & Beauty Systems, s.r.o. Cílem praktické části práce bude zavedení nového hypotetického produktu do již fungujícího systému této společnosti a následný výpočet výdělku pro distributora. V posledních kapitolách se budu věnovat vzdělání distributorů a postupu vedení vzorového prodejního rozhovoru.

Pro účely této práce jsem se rozhodla vytvořit marketingový plán pro prodej hypotetického výrobku a jeho uvedení na trh. Tímto výrobkem je laserový epilací přístroj Laser UniqueEp. Vycházím ze situace, kdy jsou na trhu aktuálně dostupné laserové epilací přístroje renomovaných výrobců v cenové hladině pět až patnáct tisíc Kč s různými funkcemi.

Hypotetický přístroj Laser UniqueEp nabízí některé pokročilé funkce a vlastnosti, kterými se od výrobků prodávaných v maloobchodní síti odlišuje (například funkce smartskin) a svými vlastnostmi vytváří novou kategorii těchto přístrojů. Zároveň je náročnější na zaškolení obsluhy. Pro výrobce tohoto přístroje je tedy velmi náročné se prosadit v rámci běžné maloobchodní sítě, protože na první pohled v konkurenci ostatních výrobků tento produkt ničím nevyčnívá a patří mezi nejdražší.

Při klasickém prodeji v maloobchodní síti by bylo nezbytné produkt podpořit masivní reklamní kampaní, která do povědomí cílové skupiny zákazníků přinese informaci o unikátních vlastnostech tohoto výrobku a zároveň zákazníka informuje o odlišnostech obsluhy v porovnání s konkurenčními produkty. Vzhledem k velké finanční náročnosti a obtížné komunikaci odlišného způsobu práce s přístrojem v rámci reklamní kampaně se firma rozhodla uvést výrobek na trh systémem přímého prodeje s využitím MLM.

Při přímém prodeji je mnohem jednodušší zákazníka informovat o unikátních vlastnostech tohoto výrobku a zároveň ho podrobně seznámit s obsluhou přístroje včetně jeho praktického předvedení. Vzhledem k tomu, že vybudovat novou nezávislou síť MLM distributorů by bylo velmi finančně i časově náročné, tak byla zvolena forma MLM prodeje výrobku v již zavedené síti prodávající kosmetické výrobky, se kterými si tento produkt nekonkuruje, ale naopak se vzájemně vhodně doplňují a oslovují stejnou cílovou skupinu zákazníků.

Protože se u přístroje Laser UniqueEp počítá pouze s jednorázovým nákupem přístroje pro jednoho zákazníka, počítá firma do budoucna s další expanzí v oblasti výrobků pro ošetření pokožky po použití tohoto přístroje. Rozšířením nabídky je zajištěno udržení a podpora kompenzačního plánu. Způsob informování zákazníka o rozšíření nabídky může zahrnovat adresný e-mailing, opakovanou návštěvu distributora či zaslání vzorků poštou.

4.1 Kompenzační plán

4.1.1 Charakteristika kompenzačního plánu

Kompenzačním plánem se rozumí systém se specificky stanoveným způsobem rozdělování provizí z obrátu sítě⁴². Každá společnost MLM má svůj vlastní systém, podle kterého vyplácí odměny jednotlivým výkonnostním úrovním distributorů. Pokud je plán dobře promyšlený a propracovaný, motivuje všechny členy k neustálé aktivitě a zároveň je dlouhodobě ekonomicky udržitelný.

4.1.2 Podmínky (komplikovanost kompenzačního plánu)

Při představování samotného kompenzačního plánu velmi záleží na tom, jak srozumitelně a přehledně je vysvětleno fungování systému odměňování ve společnosti. Čím lépe distributor zvládne kompenzační plán vysvětlit, tím má větší šanci na úspěch a dokončení další registrace do své linie. Je důležité, aby plán nebyl příliš složitý a neobsahoval zdlouhavé vzorce pro výpočet provize. To by mohlo působit nedůvěryhodně a odradit nové potenciální zájemce. Během schůzky je čas na prezentaci omezen a je tedy zásadní stručně vystihnout všechny důležité aspekty, příliš informací najednou by mohlo být matoucích a mít tudíž opačný než zamýšlený efekt.

Kompenzační plán musí fungovat i z ekonomického hlediska, aby samotná společnost i její spolupracovníci vydělávali a nedošlo k bankrotu. Musí být zároveň dostatečně motivační pro všechny úrovně. Existují takové kompenzační plány, kde s každou vyšší úrovní je zisk distributora navyšován. Ty sice z krátkodobého hlediska

⁴² BENEŠ, Tomáš. Systém odměňování v multi-level marketingu. [online]. Brno, 2015 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/r8zg0/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viktor Kulhavý.

často fungují, ale v dlouhodobém horizontu je velmi těžké najít další distributory s dostatečnou počáteční motivací.

Pro dlouhodobý distribuční kanál se používají motivační metody pro nižší kariérní stupně. Základní model je pak takový, že již samotný prodej výrobků či služeb musí být dostatečně výnosný, protože řada distributorů se živí více prodejem produktů než budováním obchodní struktury.

4.1.3 Omezení velikosti struktury (maximální počet stupňů - hloubka)

Při budování vlastní struktury se i ti nejúspěšnější setkají s omezením velikosti sítě, které je dáno její stanovenou maximální hloubkou a šířkou. Maticový systém omezuje počet přímých linií, omezení šířky struktury. Pokud by chtěl distributor registrovat nového člena, musí jej umístit do jedné ze svých již existujících větví. Tomu je tak proto, aby při neomezené šířce distributor nevyužíval jednoduchou metodu velkoobchodu. Je ale důležité zvolit dobrý poměr, aby šířka byla stabilní. Pokud pár lidí z prvních linií přestane aktivně pracovat, mohou se sesunout o pozice níže, což ovlivní i samotného sponzora. Hloubkou se pak rozumí, kam až se započítávají obraty produkce distributora v jeho struktuře.

Struktura může být natvrdo omezena, zvláště když jsou procenta výplaty pevně nastavena. Pokud je kompenzační plán rozdělen do sedmi stupňů, povolená maximální hloubka struktury nemůže být vyšší než sedm úrovní, jinak by systém z ekonomického hlediska nefungoval.

Struktura není napevno omezena, pokud je využita degresivní metoda s proměnnými procenty, tehdy se procenta s každým dalším stupněm snižují nebo jsou na první počáteční úrovni konstantní, a pak s každou další vyšší úrovní klesá obchodní marže až na polovinu, což u osmého a devátého stupně konverguje k nulové marži. Organizátoři nedávají svůj podíl na zisku do velkoobchodní ceny, ale mají jej otevřeně přiznaný, postupně se z něj čerpá, ale nedochází k dočerpání. Tímto způsobem se motivují i dříve zapojení členové systému, aby byli osobně stále aktivní a neprofitovali jen ze své sítě.

Při omezení hloubky a šířky by v určitém okamžiku došlo k zastavení rozvoje systému a tím by se zamezilo dalšímu prodeji. V tomto okamžiku firma může dovolovat po zaplnění všech prvků struktury odtržení a vznik samostatné skupiny. Typickým

příkladem je obsazování trhu v novém teritoriu, například zahraniční firmou expandující na český trh. Na začátku profituje, ale postupně o zisky z českého trhu přichází, protože vybudované skupiny se osamostatňují a původní firma a tomto v distribučním kanálu ztrácí význam.

4.1.4 Rozložení výše provizí

Provize jsou stanoveny pro každý kariérní stupeň v jiné výši, liší se většinou jen o několik procent, ale u větších obrátů se může jednat o nezanedbatelné částky. Například na první provizní úrovni je stanovena k výplatě provize 3 %, u sedmé úrovně to může být 21 %. Pokud člověk dosáhne maximální provizní výše, při postupu na další stupeň se výše provize již nemění, zato přichází více jiných benefitů a odměn.

4.1.5 Ziskový potenciál

Ziskový potenciál, často nazývaný příjmový potenciál, je ukazatelem odhadovaného výnosu z investice. Pojem se využívá k popisu potenciálu produktu nebo plánu vydělávat peníze. Ziskový potenciál zjistíme buď výší obchodní marže, již v kompenzačním plánu zohledněné, tedy rozdílem mezi velkoobchodní a prodejní cenou a následným připočtením příjmu plynoucího z již vybudované struktury, což je u MLM nejčastější strategie. Jako druhá se nabízí varianta, ve které není marže zahrnuta do velkoobchodní ceny. V takovém případě musí organizátor dostatečně optimalizovat svoji síť, aby byl model z dlouhodobého hlediska ziskový. Pokud se distributor rozhoduje, zda se bude MLM věnovat na plný úvazek, je dobré předem odhadnout nezbytné úsilí a vynaložený čas na nutný objem obrátů a s tím spojenou finanční odměnu⁴³. Je třeba se však zaměřit i na příjmy, které v budoucnu mohou plynout z odměn nebo jako pasivní příjem z vybudovaných větví.

⁴³ TOMAN, Ivo. *Jak začít multi level marketing: strašák nebo příležitost?*. 35. vyd. Praha: Taxus, [2013]. ISBN 978-80-87717-98-1.

4.1.6 Povinný odběr

Ve většině společností využívajících MLM je součástí kompenzačního plánu i stanovený minimální objem obratu, kterého musí distributor dosáhnout pro vyplácení provize. Tento obrat může být stanoven počtem kusů výrobků nebo získaných bodů. Zde tedy dochází k oddělení zákazníků, kteří odebírají pouze malé množství produktů pro svoji potřebu a často nepravidelně, od aktivních distributorů, kteří plní stanovené obraty bodů každý měsíc a společnost jim vyplácí provize. Výše objemů obratu stanovených pro výplatu provizí záleží na kariérní úrovni, které distributor dosahuje. U levnějších produktů bývá zpravidla nastavený povinný odběr více kusů, aby byl stále podporován aktivní prodej.

Další možností je přidělení bodové hodnoty jednotlivým produktům podle jejich ceny nebo podle aktuální motivace distributorů. Výrobky, jejichž prodej chce firma podpořit, dostanou větší bodové ohodnocení. Proto se u nových výrobků, kde je obtížnější prodej v porovnání s již zaběhlým sortimentem, zavádí povinný odběr na dané časové období nebo může být zvýšena bodová hodnota. Tímto opatřením je distributor více motivován k nabízení a prodeji a tím se i výrobek lépe a rychleji dostane do povědomí zákazníků. Obtížnost prodeje nového výrobku se také odvíjí od míry odlišnosti od dosavadních, klientům známých, produktů.

4.1.7 Postihy a kvóty

Postihy jsou regulačními mechanismy zajišťujícími dynamiku kompenzačního plánu a jsou nástrojem zejména pro korekci neudržitelně či nevhodně nastaveného plánu. Základem fungujícího systému je neustále generovat odbyt produktů, udržovat distribuční síť aktivní a zamezit prodeji jen části sortimentu.

V MLM je na prvním místě pozitivní motivace a až v poslední řadě se přistupuje k postihům a penalizacím. Nejedná se o porušování mravů, ale o podmínky, které ovlivňují fungování dané společnosti. Jak pracovní jedinci stoupají na další kariérní stupně, neaktivní jsou sesazováni o pozice níže. K tomu se pojí časové lhůty, ve kterých je nutno splnit určitý počet objednávek. V některých plánech je distributor při neplnění plánu hned další měsíc sesazen na nižší pozici, v jiných zůstává na té stejné. Účelem těchto opatření je optimalizovat neefektivitu základního nastavení provizního systému.

4.2 Společnost LR Health & Beauty

4.2.1 Charakteristika firmy

Německá společnost LR Health & Beauty byla založena pod názvem LR Cosmetic & Marketing GmbH v roce 1985 v Ahlenu ve Westfálsku, kde se dodnes nachází hlavní sídlo společnosti a hlavní výrobní kapacity. Postupně byly MLM aktivity společnosti konsolidovány pod jménem LR Health & Beauty GmbH⁴⁴. Identifikační číslo společnosti je DE814331344. Jednateli společnosti jsou Andreas Friesch, Thomas Heursen a Andreas Laabs. Jedná se o jednu z největších firem v oblasti přímého prodeje kosmetiky v Evropě, úspěšně expandovala do 28 zemí světa. Zaměřuje se na 3 základní oblasti, kterými jsou péče o tělo, krása a zdraví. Sortiment⁴⁵ nabízí velké množství produktů s vysokým obsahem aloe vera, složení mnohých z nich bylo patentováno. Produkty jsou doposud vyráběny převážně v Německu a odtud dováženy do zemí, kde má firma obchodní zastoupení. V České republice byla roku 1993 založena dceřiná společnost LR Health & Beauty Systems, s.r.o. se sídlem v Ostravě⁴⁶, která aktivně provozuje MLM v ČR včetně nezbytného distribučního zázemí a skladu. Identifikační číslo české společnosti je CZ02486512. Aktuální základní kapitál je 433 milionů Kč. Dále v této práci budu hovořit o podmínkách české dceřinné společnosti LR Health & Beauty Systems.

4.2.2 Systém odměňování v LR Health & Beauty Systems

Tato společnost funguje na bázi rozdílového systému, jehož popis je obsažen v kapitole 3.9 rozdílový systém. Ve společnosti LR Health & Beauty Systems je tento systém nastavený tak, aby podporoval budování struktury prodejního systému jak do hloubky, tak do šířky. Z parametrů systému je patrné, že firma vlastní a provozuje v Německu rozsáhlé výrobní kapacity a její model se snaží motivovat distributory k dosahování dlouhodobě kontinuálních výsledků bez velkých výkyvů, které by způsobovaly problémy na straně výroby. Do jisté míry je tímto tato firma specifická a odlišná od ostatních MLM firem působících na českém trhu, které výrobní kapacity řeší převážně prostřednictvím smluvních dodavatelů.

⁴⁴<https://www.northdata.de/LR+Health+%26+Beauty+GmbH,+Ahlen/Amtsgericht+M%C3%BCnster+HRB+18676>

⁴⁵ <https://www.lrworld.com/yourproducts>

⁴⁶ <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/02486512/lr-health-beauty-systems-sro/>

Kompenzační plán společnosti LR Health & Beauty Systems používá jako základní metodu bodového hodnocení produktů tzv. bodovou hodnotu (BH). Nabízený sortiment je rozdělen do několika skupin, z nichž každá má přiřazenu určitou peněžní hodnotu obratu z prodeje k 1 bodu. Např. pokud by se jednalo o výrobek spadající do skupiny, kde 1 bod odpovídá 14 Kč, pak

$$\text{Bodová hodnota výrobku} = \frac{\text{Bonusový základ}}{14 \text{ Kč}}$$

Rovnice 1 Výpočet bodové hodnoty výrobku

Kompenzační plán společnosti LR Health & Beauty Systems pracuje s hodnotou bodu v rozmezí cca 12 – 19 Kč. Obchodní marže je pro všechny registrované distributory stejná a činí cca 35 %. Pro nováčka i pro úspěšného distributora je tedy cena produktu totožná.

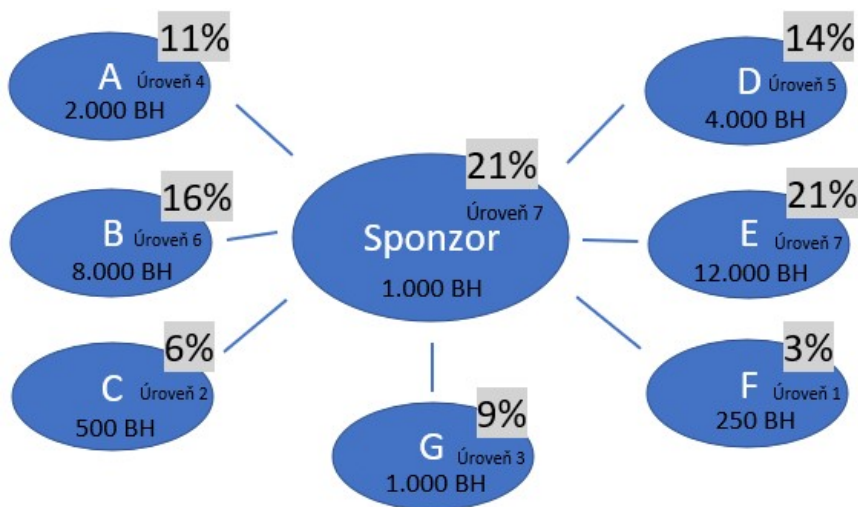
Vedle obchodní marže jsou vypláceny distributorům i provize. Podmínkou pro vyplacení provize je dosažení požadovaného minimálního měsíčního obratu, jehož výše je určena kariérním stupněm, na němž se distributor nachází. Jednou dosažený kariérní stupeň se zachovává i pro následující období. Procenta provize dle kariérních stupňů jsou zpracována v tabulce 1. Minimální provize na prvním stupni je 3 %. Nejvyšší možná provize z prodeje je 21 %, při postupu na vyšší úroveň pak zůstává procento již neměnné. Nutnou podmínkou pro výplatu provize je vlastní obrat distributora ve výši minimálně 100 BH v daném měsíci, ostatní body mohou být vygenerovány jeho skupinou. V posledním sloupci tabulky je vyčíslen i přepočet bodové hodnoty na reálné peníze.

LR Bonusová tabulka			
Kariérní stupeň	Bonus	Minimální měsíční obrat bodů	Finanční ekvivalent bodů (Kč)
7.	21 %	12.000	156.000
6.	16 %	8.000	104.000
5.	14 %	4.000	52.000
4.	11 %	2.000	26.000
3.	9 %	1.000	13.000
2.	6 %	500	6.500
1.	3 %	250	3.250

Tabulka 1 Kariérní stupně⁴⁷

⁴⁷ vlastní zpracování

V systému firmy lze provizi získat nejen jako distributor, ale také jako sponzor. Výše provize sponzora z obrátu je určena vždy rozdílem procenta mezi jeho vlastní dosaženou kariérní úrovní a kariérní úrovní konkrétního distributora z nejbližší nižší úrovně. Je tedy zřejmé, že pokud je sponzor na stejné kariérní úrovni jako distributor, nedostává z tohoto distributora žádnou provizi. Jedinou výjimkou je sponzor na kariérní úrovni 7, jehož distributor dosáhl v daném měsíci také kariérního stupně 7. V tomto případě získává sponzor v daném měsíci dodatečnou provizi 7 %. Na následujícím obrázku je uveden praktický příklad výpočtu výše odměňování sponzora společnosti LR Health & Beauty Systems.



Obrázek 7 Odměňování sponzora⁴⁸

Sponzor prodá produkty v hodnotě 1 000 bodů a tím dosáhne na hranici 9 % ze svého obrátu. Zároveň v jeho síti distributor A dosáhl hranice 2 000 bodů, distributor B hranice 8 000 bodů, distributor C 500 bodů, distributor D 4 000 bodů, distributor E 12 000 bodů, F 250 bodů a G 1 000 bodů. Po sečtení bodů všech členů větve za dané období dostaneme společně s vlastními body sponzora celkem 27 750 bodů. Tímto sponzor dosáhl hranice 21 %. Podle bonusové tabulky je zřejmé, že distributor A má nárok na 11 %, B na 16 %, C na 6 %, D na 14 %, E na žádné, F na 3 % a G na 9 %. Sponzor získává z obrátu distributora vždy rozdíl procent mezi jeho vlastní dosaženou úrovní a úrovní provize konkrétního distributora. V případě distributora A tedy sponzor získá $21 - 11 = 10$ %

⁴⁸ vlastní zpracování

z 26 000 Kč, 2 600 Kč. Po sečtení všech částek provizí i provize z jeho vlastního obratu je odměna sponzora za dané období 14 290 Kč, provizní systém společnosti stanovuje odměnu 7 % navíc pro sponzora, jehož distributor v daném měsíci dosáhne sedmé úrovně (21 %), bude v tomto případě vyplacen i mimořádný bonus 10 920 Kč z obratu distributora E. Celková výše provize daného sponzora v měsíci je tedy 25 210 Kč.

Celkově lze konstatovat, že kompenzační plán společnosti LR Health & Beauty Systems je možné považovat za vyvážený a motivující k dosažení výdělku, jak formou marže z prodaného zboží, formou dosažení provizí odpovídajících dosaženému obratu, tak i formou sponzorských provizí odpovídajících výsledkům vybudované sítě. Všechny tři složky existují vedle sebe a v důsledku motivují ke snaze kontinuálně prodávat zboží koncovému zákazníkovi.

4.2.3 Příklad výpočtu provize při zavádění nového přístroje Laser UniqueEp

Distributor nakoupí od společnosti LR Health & Beauty Systems přístroj Laser UniqueEp v nákupní ceně 16 000 Kč, ke které připočte 35 % obchodní marži a pro cílového zákazníka je cena produktu 21 600 Kč. Z tohoto prodeje má distributor čistý zisk 5 600 Kč a zároveň mu bude vyplacena provize z vlastního obratu na základě bodové hodnoty produktu, jež odpovídá procentům uvedeným v provizní tabulce společnosti dle aktuální distributorem dosažené úrovně.

Bonusový základ po odečtení DPH a dalších nákladů ve výši 30 % z nákupní ceny (např. doprava, certifikace výrobku atd.) činí 11 200 Kč. Pokud by tento přístroj byl jediným prodaným výrobkem v hodnotícím období, odpovídala by provize pro distributora z prodeje jednoho výrobku pásmu 6 %, provize bude ve výši 672 Kč. Celkový výdělek z prodeje jednoho přístroje Laser UniqueEp činí tedy $5\,600 + 672 = 6\,272$ Kč bez započtení sponzorských provizí či vyšších provizí vlivem vyššího kariérního stupně. Pro distributora, který již je v sedmém kariérním stupni bude provize činit 21 %, tedy 2 352 Kč a celková odměna distributora bude činit 7 952 Kč.

Hodnota produktu v bodech byla stanovena na 670 bodů. Jedná se o výrobek spadající v rámci systému společnosti do skupiny s bonusovým základem 17, tedy pokud je bonusový základ v Kč 11 200, pak je bodová hodnota výrobku $11\,200 / 17 =$ cca 659 bodů. Protože se jedná o výrobek, který je nový a je třeba distributory více motivovat pro rychlé rozšíření, byla bodová hodnota pro období prvního roku zavádění na trh mírně navýšena.

Prodej jednoho přístroje Laser UniqueEp		
Cena pro LR partnera (cca 35 % obchodní marže)	=	16.000 Kč
Cena pro zákazníka	=	21.600 Kč
Výdělek z prodeje (obchodní marže)	=	5.600 Kč
+ 6 % Bonus z 11.200 Kč	=	672 Kč
Celkový výdělek	=	6.272 Kč

LR Bonusová tabulka		
21% Bonus	12.000 BH	156.000 Kč
16 % Bonus	8.000 BH	104.000 Kč
14 % Bonus	4.000 BH	52.000 Kč
11 % Bonus	2.000 BH	26.000 Kč
9 % Bonus	1.000 BH	13.000 Kč
6 % Bonus	500 BH	6.500 Kč
3 % Bonus	250 BH	3.250 Kč

Tabulka 2 Výpočet provize při zavádění nového produktu⁴⁹

Distributor ve svém plánu počítá, že počáteční měsíce prodeje výrobku budou tržby nižší, protože je ze strany klientů požadováno vyzkoušení přístroje a porovnání výsledků oproti prvnímu použití, je tedy nutné schůzky se zákazníky opakovat minimálně dvakrát. Za prodej jednoho kusu epilčního přístroje distributor získá zajímavou částku, ale takový výdělek by mu měsíčně jako jediný příjem nestačil. Aby se výdělek pohyboval ve vyšších číslech, je potřeba prodat jeden přístroj Laser UniqueEp týdně. V takovém případě by si pak distributor měsíčně samotným prodejem vydělal 22 400 Kč a s připočtením bonusové provize, která by mu narostla minimálně na čtvrtou úroveň, tedy

⁴⁹ vlastní zpracování

provizi 11 %, by jeho měsíční příjem bez započtení případné sponzorské provize činil 27 328 Kč. Zároveň lze předpokládat, že distributor bude schopen generovat svůj další příjem prodejem dalších výrobků ze sortimentu společnosti LR Health & Beauty Systems a dříve či později dosáhne i na pozici sponzora.

4.3 Vzdělávání a semináře při zavádění nového přístroje Laser UniqueEp

Vzdělávání je nezbytnou a nedílnou součástí dobře fungujícího systému MLM. S každým novým produktem je nutné zajistit nejen distribuci samotného produktu, ale i velkého objemu informací, osvojení nových postupů a praktik, aby byl distributor schopný produkt úspěšně představit a prodat. Zvláště v případě zavádění nového produktu, který se odlišuje od dosavadního sortimentu společnosti LR Health & Beauty Systems. Proto byl pro zavedení prodeje nového přístroje Laser UniqueEp vytvořen speciální vzdělávací systém, který by měl stimulovat jeho efektivní prodej. Vedle minimálního povinného vzdělávacího systému se předpokládá, že vznikne doplňkové bonusové vzdělávání, kde leadeři pro své distributory a nováčky na pravidelných schůzkách budou informovat o dosažených zkušenostech s prodejem přístroje Laser UniqueEp a modelovat efektivní marketingové postupy s cílem jejich osvojení jednotlivými distributory. Vedlejším, ale stále velmi významným, důvodem těchto setkání ale také bude opakované motivování pracovníků, ke kterému přispívá i sdílení životních příběhů těch nejúspěšnějších leaderů.

Minimální povinné firemní školení pro distributory nového přístroje Laser UniqueEp bylo s přihlédnutím k jeho odlišnosti od současného sortimentu firmy LR Health & Beauty Systems zvoleno následovně:

- úvodní kurz zaměřený na podrobné seznámení s přístrojem Laser UniqueEp, jeho funkcemi, způsoby použití a srovnání s konkurenčními přístroji. Nedílnou součástí kurzu je podrobné seznámení distributora s obsluhou přístroje, možnými závadami a jejich odstraněním,
- doplňkový kurz zaměřený na problematiku epilace, jednotlivé metody epilace a jejich srovnání s epilací pomocí přístroje Laser UniqueEp,
- praktický workshop zaměřený na prodejní strategie přístroje Laser UniqueEp včetně identifikace cílových skupin a vedení prodejního rozhovoru,

- periodický seminář každé 3 měsíce v rámci prvního roku po uvedení výrobku na trh vyhodnocující dosažené zkušenosti s uváděním přístroje Laser UniqueEp na trh včetně vzorových příkladů úspěšného prodeje i jeho odmítnutí.

4.4 Distribuční postup a jeho části

4.4.1 Vzorová komunikace

Dříve bylo zvykem shromáždit menší skupinu zákazníků a seznámit je s fungováním firmy a nabízenými produkty osobně. Prodej přístroje Laser UniqueEp by k použití tohoto způsobu komunikace vzhledem k nezbytné délce prezentace přímo vybízel. Ovšem přístroj je uváděn na trh za současné epidemiologické situace a s ohledem na COVID-19 lze při mírnějších opatřeních domluvit schůzku pouze pro jediného zákazníka. Je tedy nutno rozhovor zefektivnit a v případě, že o výrobek není zájem, je vhodné mít připravenou i rychlou ústupovou strategii. Po zpřísnění opatření se jako možnost setkání s klientem nabízí pouze online schůzka pomocí videohovoru. V dnešní době je také jedním z preferovaných způsobů hledání nových zákazníků internet, kde takové vyhledávání lze pomocí sociálních sítí provádět z pohodlí domova.

Prodejní rozhovor a nabídka produktů a služeb se tedy díky aktuální nepříznivé pandemické situaci často přesouvá na sociální sítě, kdy se jako nejjednodušší metoda jeví zaměřit na Instagram, Facebook či Youtube a identifikovat někoho dle dostupných parametrů, jako je velký vliv a publikum, pro které by mohl být daný obsah zajímavý. Nejlepší je domluvit se na uskutečnění videohovoru, kde distributor influencerovi představí firmu a samotný produkt, u kterého má možnost zaslání podpůrných prezentací a videí k výkladu. Influencer následně nasdílí požadovaný obsah na své sociální sítě, dobrým marketingovým tahem je také vytvoření soutěže pro své fanoušky.

4.4.2 Rozhovor

Z výše uvedených důvodů byl připraven vzorový rozhovor distributora s potenciálním zákazníkem, sestávající z následujícího scénáře:

- představení osoby distributora (1 minuta),
- představení firmy LR Health & Beauty Systems (3 minuty),
- úvodní představení přístroje Laser UniqueEp (5 minut):

- Laser UniqueEp je určený na ošetření celého těla, primárně podpaží, oblasti třísel, ale i tváře. Funguje na všechny typy chloupků i tónů pokožky,
 - Laser UniqueEp působí na kořínky chloupků jemnými světelnými záblesky, které způsobují nečinnost kořínků. Opakovaným používáním postupně dochází ke snižování počtu chloupků, což zanechává pokožku hladkou a jemnou na dotek až po dobu 6 měsíců,
 - balení obsahuje přístroj se čtyřmi inteligentními nástavci se senzorem smartskin pro optimální výsledky.
- interaktivní rozhovor na téma dosavadních zkušeností zákazníka s různými metodami epilace a depilace (5 minut)
 - jiné možné metody epilace a depilace:
 - žiletky, krémy, voskové pásy,
 - laserová epilace na klinice estetické medicíny^{50,51,52}.
 - argumentace - nevýhody dosavadních metod (4 minuty):
 - často se jedná o bolestivé techniky,
 - musí se po krátké době znovu opakovat,
 - po aplikaci může být navíc pokožka zarudlá, podrážděná nebo se mohou projevit známky alergie,
 - z dlouhodobého hlediska se jedná o nákladné metody,
 - při ošetření na klinice je pro dlouhotrvající účinek potřeba absolvovat několik návštěv a ceny se pohybují v řádu tisíců Kč.
 - unikátnost přístroje Laser UniqueEp v porovnání s podobnými přístroji dostupnými v maloobchodní síti (8 minut):
 - na trhu je možné nalézt velké množství nejrůznějších epilátorů, mezi nejznámější značky patří Phillips⁵³, Eta⁵⁴ nebo Braun⁵⁵,
 - oproti ostatním laserovým epilátorům na běžném trhu poskytuje Laser UniqueEp komplexní péči. Součástí služeb spojených s nákupem je i

⁵⁰ <https://altos-klinika.cz/>

⁵¹ <https://www.perfectclinic.cz/>

⁵² <https://www.petraclinic.cz/>

⁵³ <https://www.philips.cz/c-m-pe/odstranovani-chloupku/lumea-ipl>

⁵⁴ <https://www.eta.cz/eta-fenite-8347-90000/>

⁵⁵ <https://www.braun.cz/cs-cz/female-hair-removal/epilators>

názorné vysvětlení použití, které je nezbytné pro dosažení maximálního výsledku.

- podrobné předvedení přístroje Laser UniqueEp v praxi (6 minut):
 - o ukázka funkcí přístroje,
 - o ukázka jednoduchosti obsluhy,
 - o nabídka vzorové aplikace na malé části těla dle volby zákazníka (při osobním setkání).
- ekonomické srovnání výhodnosti přístroje Laser UniqueEp z hlediska dlouhodobého uživatele. Srovnání je vhodné provést s metodou odstraňování chloupků dosud používanou zákazníkem (5 minut):
 - o srovnání nákladů na voskové pásy za období 5 let (konkrétní vyčíslení tohoto příkladu je uvedeno v otázce 1 prodejního rozhovoru),
 - o srovnání nákladů na holicí strojek, výměnné nástavce a holicí krémy za období 5 let:
 - holicí strojek stojí 514 Kč⁵⁶, balení nástavců 4 ks se prodává za 665 Kč⁵⁷ a počítaná spotřeba se odhaduje na 4 měsíce, krém na holení 100 ml za 101 Kč⁵⁸ - vydrží na měsíc.
 $514 + 5x(665 \times 3 + 101 \times 12) = 16\,549$ Kč za 5 let
 - o srovnání nákladů na krémy pro odstranění chloupků za období 5 let:
 - jedno balení depilačního krému na tělo obsahuje 90 ml a jedna tuba stojí 179 Kč⁵⁹, pro oblast bikin a obličeje 50 ml za 159 Kč⁶⁰. Každé balení se zpravidla spotřebuje na dvě použití, Efekt vydrží dva týdny.
 $179 \times 24 = 4\,296$ Kč/rok - za 5 let 21 480 Kč
 $159 \times 24 = 3\,816$ Kč/rok - za 5 let 19 080 Kč
Celkem 40 560 Kč za 5 let.

⁵⁶ https://www.notino.cz/gillette/fusion-proglide-flexball-holici-strojek/p-554689/?gclid=CjwKCAiA4rGCBhAQEiwAeIVti218Jz8C6zyZippB4voq-5GR-en5cLCVKOfmC40SJaSek80pvbtb4xoCUMQQAxD_BwE

⁵⁷ <https://www.notino.cz/gillette/fusion-proglide-nahradni-brity/p-393096/>

⁵⁸ <https://www.notino.cz/gillette/series-protection-gel-na-holeni-3-v-1/p-15696355/>

⁵⁹ <https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/veet-suprem-essence-90ml-dep-krem>

⁶⁰ https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/strep-f-b-dep-krem-argan-olej-50ml?fbclid=IwAR2iTEzgBKbV8pO_xhaHWqB7m2kt-2Rpu7RAAdFtIGmnKft2w4xPJb0EI-w8

- srovnání nákladů s laserovou epilací na klinikách estetické medicíny za 5 let:
 - balíček vybrané kliniky⁶¹ obsahuje 3 epilace, po kterých efekt vydrží na 6 měsíců,
 - dle osobní zkušenosti po ošetření na klinice estetické medicíny není potřeba návštěvu opakovat tak často jako v prvním roce. Proto výpočet zohledňuje 2 sady návštěv v prvním roce a v dalších letech se počítá s návštěvou pouze jednou za rok. Samozřejmě záleží na konkrétním jedinci.
 - obličej – 11 800 Kč (za 5 let = 70 800 Kč)
 - ruce – 22 500 Kč (za 5 let = 135 000 Kč)
 - nohy – 26 400 Kč (za 5 let = 158 400 Kč)
 - intimní partie – 13 200 Kč (za 5 let = 79 200 Kč)
 - břicho – 24 500 Kč (za 5 let = 147 000 Kč)
 - záda – 24 500 Kč (za 5 let = 147 000 Kč)
- interaktivní diskuse s klientem o kvalitě výrobku a výhodnosti předkládané nabídky (dle aktuálního vývoje rozhovoru):
 - zdůraznění jedinečnosti nabídky,
 - zdůraznění přelomových a inovativních vlastností přístroje,
 - vyzdvihnutí osobního předvedení přístroje a jeho obsluhy oproti prodeji v maloobchodě.
- realizace prodeje nebo alternativně domluvení opakované schůzky během příštích 2 týdnů nebo exitová strategie pro ukončení rozhovoru se snahou získat alespoň doporučení na někoho, kdo by mohl mít o produkt zájem.

Cílem tohoto rozhovoru je vyvolání zájmu o koupi Laser UniqueEp, popřípadě přímo realizace prodeje koncovému zákazníkovi, rozhovor neslouží k získání nového spolupracovníka do své sítě. Tento základní scénář byl zpracován jako vzorový návod k vedení prodejního rozhovoru zaměřeného na prodej nového výrobku Laser UniqueEp. Ve skutečnosti v řadě případů bude rozhovor o epilátoru Laser UniqueEp součástí nabídky širšího sortimentu. Rozhovor by měl distributor vést v pozitivním duchu a být nachystán i

⁶¹ <https://altos-klinika.cz/our-offer/>

na dotěrné otázky a negativní reakce, u kterých je zásadní dobře zareagovat. Proto byl připraven i seznam často kladených otázek a návrhu vzorových odpovědí.

1. Proč je přístroj Laser UniqueEp tak drahý?

Jedná se o výrobek z kvalitních materiálů, konstruovaný pro dlouhodobý provoz. Cena tohoto inovativního přístroje je ve srovnání s jednoduššími a méně kvalitními přístroji z maloobchodní sítě sice vyšší, zato výrobek nabízí řadu pokročilých funkcí, kterými konkurenční výrobky nedisponují. Ve srovnání s dlouhodobými náklady na používání voskových pásů či krémů se nejedná o mimořádně vysokou cenu, neboť se počáteční investice za pár let vrátí.

Například jedno balení voskových pásů pro depilaci oblasti třísel a obličejů obsahuje 20 kusů za 159 Kč⁶², pro použití na tělo obsahuje balení 12 kusů za 159 Kč⁶³. Balení na tělo se zpravidla spotřebuje na jedno použití, balení na obličej a tříslo vydrží na dvě použití. Efekt vydrží až měsíc.

$$159 \times 6 = 954 \text{ Kč/rok} - \text{za 5 let } 4\,770 \text{ Kč}$$

$$159 \times 12 = 1\,908 \text{ Kč/rok} - \text{za 5 let } 9\,540 \text{ Kč}$$

Celkem 14 310 Kč za 5 let.

Tento příklad znázorňuje použití pro jednoho uživatele, takže se zdá, že je použití voskových pásů výhodnější. Laser UniqueEp je možno používat pro více uživatelů v rodině, čímž se úspora násobí. Na tomto místě je třeba poukázat také na skutečnost, že ošetření tímto přístrojem je bezbolestné, po použití nedochází k podráždění citlivé pokožky ani alergickým reakcím, což je pro mnoho uživatelů už výhoda sama o sobě.

2. Proč tento přístroj nelze běžně zakoupit v obchodních centrech?

Přístroj Laser UniqueEp má unikátní vlastnosti a pro jejich maximální využití je třeba si osvojit postupy, které je potřeba prakticky ukázat uživateli a názorně vysvětlit. To by se v běžném způsobu distribuce a prodeje v kamenných prodejnách nedalo spolehlivě zajistit, a tedy i s ohledem na vyšší cenu přístroje by prodej prostřednictvím klasického obchodního modelu nebyl úspěšný.

⁶² [https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/veet-vosk-pasky-na-oblicej-\(20ks/kra\)](https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/veet-vosk-pasky-na-oblicej-(20ks/kra))

⁶³ [https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/veet-vosk-pasky-citliv-pokozka\(12ks/kra\)](https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/veet-vosk-pasky-citliv-pokozka(12ks/kra))

3. Vztahuje se na přístroj i záruka?

Záruka se na přístroj samozřejmě vztahuje a je dvouletá, vyplývající ze zákona⁶⁴ stejně jako u běžně dostupných epilátorů a je plně chráněna občanským zákoníkem a přezkoumatelná Českou obchodní inspekcí⁶⁵.

4. Je přístroj Laser UniqueEp zdravotně nezávadný?

Zabraňování růstu chloupků s přístrojem Laser UniqueEp je bezpečné a šetrné, z hlediska zdravotní nezávadnosti byla posouzena shoda oznámenou osobou s celoevropskou platností, má CE značku⁶⁶. Nejedná se o zdravotnický prostředek, proto pro uvedení výrobku na trh nebyla potřeba certifikace dle nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745, o zdravotnických prostředcích, účinného ke dni 26. 5. 2020.

5. Jak postupovat, pokud si člověk nebude doma ani po názorné ukázce vědět rady s použitím?

Distributor je plně k dispozici, je možné se v případě potřeby spojit telefonicky a zodpovědět otázky či se domluvit na nové schůzce a znovu celý postup popsat a vysvětlit. Případně se nabízí zaslání instruktážního videa s psaným návodem.

⁶⁴ <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/home/infocentrum/infocentrum-aktuality/214-dvouleta-zakonna-zaruka-na-zbozi-bude-platit-i-po-1-1-2014>

⁶⁵ <https://www.coi.cz/>

⁶⁶ https://ec.europa.eu/growth/single-market/ce-marking_en

5 Závěr

Cílem práce bylo vytvoření praktického postupu zavedení do prodeje nového a z hlediska firmy LR Health & Beauty Systems odlišného produktu. Jako reprezentanta tohoto produktu jsem si vybrala hypotetický epilační přístroj Laser UniqueEp, který téměř ideálně splňuje zadání práce. Jedná se produkt inovativní, z hlediska zaměření firmy a cílové zákaznické skupiny, mající společné znaky s dosavadním spektrem prodáváných produktů, zároveň jde o produkt fyzicky a typově zcela odlišný od dosavadního sortimentu firmy.

Základním úkolem bylo zasazení distribuce přístroje do kompenzačního plánu firmy LR Health & Beauty Systems, včetně vhodně zvoleného modelu přepočtu bodů odpovídajícímu danému produktu. V této části práce jsem se snažila maximálně zachovat stávající kompenzační plán firmy, neboť jakákoliv jeho modifikace je náročná jak z hlediska administrace a vykazování, tak přináší těžkosti a vícenáklady v oblasti řízení firmy a komunikace s distributory.

Důležitou součástí uvedení nového produktu na trh prostřednictvím systému MLM bylo navržení efektivního systému školení a vzdělávání zohledňujícího unikátnost a odlišnost produktu z hlediska firmy LR Health & Beauty Systems a specializaci jednotlivých distributorů. Zde jsem se soustředila na systém povinného školení jednotlivých distributorů před uvedením produktu na trh, neboť dle mé praktické zkušenosti se nepovinné, doplňkové a bonusové formy školení a vzdělávání v systému MLM rozvíjejí zejména autonomně v jednotlivých větvích systému bez výrazné snahy o jejich unifikaci. Navíc v mnoha případech u doplňkových a bonusových školení a vzdělávání převládá spíše prvek obecně motivační než prvek specifického zaměření na prodej konkrétního výrobku. Povinný systém úvodních školení jsem doplnila o 3 periodická povinná školení mající za cíl využít získané praktické zkušenosti jednotlivých distributorů, analyzovat je a následně pomocí specificky zaměřeného vzdělávání zefektivnit uvádění přístroje na trh.

Dle mého názoru klíčovou částí práce je vypracování scénáře vedení vzorového prodejního rozhovoru distributora pro prodej produktu Laser UniqueEp. Jedná se v tomto případě o vzorový scénář. Při skutečném zavádění výrobku na trh by tento prvotní návrh nejprve prošel sérií testování na vybraném vzorku klientů a před jeho uvedením do praxe v distribuční síti by byl ještě aktualizován o poznatky získané v rámci tohoto testování.

Při návrhu vzorového prodejního pohovoru jsem se snažila zohlednit nejen unikátnost a odlišnost produktu v rámci sortimentu firmy, ale i v maximální možné míře zachovat typizované postupy osvědčené pro prodej ostatních produktů firmy a také využít mé vlastní zkušenosti s prodejem v rámci MLM systému. Mnou navržený vzorový rozhovor také reflektuje současnou společenskou a sociální situaci, neboť praktická aplikace systému MLM je v současné době výrazně komplikována a limitována vládními opatřeními v důsledku pandemie nemoci COVID-19. Navržená forma prodejního rozhovoru je této situaci přizpůsobena i s vědomím toho, že pravděpodobně bude méně efektivní než tradiční forma prodejní prezentace. A to jak do časové dotace, tak z hlediska počtu potenciálních klientů. Nabízející se internetová komunikace má pro MLM prodej produktů své limity a nikdy nemůže zcela nahradit osobní rozhovor a předvedení produktu. Jako nejlepší řešení se tedy v současné době jeví dle mého názoru navržená forma intenzivního rozhovoru s tím, že až to rozvolnění epidemiologických opatření dovolí, tak bude preferovanou strategií distributorů využití antigenních samotestovacích souprav a organizování prodejních pohovorů klasického formátu s jejich využitím a testováním všech účastníků před každým pohovorem.

V rámci této práce jsem demonstrovala, že systém MLM je možné použít i pro rozšíření portfolia prodáváných produktů o nové a odlišné produkty, pokud zůstává zachována cílová skupina klientů a zaměření produktu odpovídá firemní filozofii a profilování značky. Zároveň bylo demonstrováno, že i při současné složité situaci, kdy je prodej produktů v rámci systému MLM výrazně komplikován a limitován, je možné připravit modifikovanou strategii prodeje a realizovat uvedení nového produktu na trh, byť pravděpodobně s nižší efektivitou ve srovnání s klasickými MLM postupy.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-2890-2.

HARDWICK, J. -- OŠČÁDAL, J. -- FAILLA, D. *Základy úspěšného vybudování multi-level marketingové organizace, net-work marketingové organizace, organizace strukturního prodeje: Zprac. na základě použitých podkladů ze seminářů: Don Failla "10 Napkin presentations"*. Brno: Jiří Alman, 1994. ISBN 80-901780-0-6.

CHRISTENSEN, Mary. *Be a recruiting superstar: the fast track to network marketing millions*. New York: American Management Association, c2008. ISBN 9780814410271.

KALENCH, John. *Největší příležitost v dějinách světa*. Vyd. 2. Přeložil Petr ANTONÍN. Brno: Jiří Alman, 1995. ISBN 80-901780-7-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přepr. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2006, 254 s. ISBN 8024717069. s. 224-227

PAVEL, Ota. *Smrt krásných srnců*. V nakl. Academia 1. vyd. Praha: Academia, 2007. ISBN 978-80-200-1515-0.

ŠEDEK, Jiří. *Průvodce síťového marketingu*. Vydání první. Brno: Backstage Books, 2020. ISBN 9788088049982.

TOMAN, Ivo. *Jak začít multi level marketing: strašák nebo příležitost?* 35. vyd. Praha: Taxus, [2013]. ISBN 978-80-87717-98-1.

VALENTINE, James Lee. *Síla MLM: networking: podpora - marketing*. Hodkovičky: Pragma, c2004. Síla pro život. ISBN 8072051601.

6.2 Internetové zdroje

BENEŠ, Tomáš. *Systém odměňování v multi-level marketingu*. [online]. Brno, 2015 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/r8zg0/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viktor Kulhavý.

PURCHARTOVÁ, Lucie. *Multilevel marketing a přímý prodej*. [online]. Praha, 2017 [cit. 2021-03-13]. <https://theses.cz/id/5nyul8/> Bakalářská práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Markéta Procházková.

KŘEHLÍKOVÁ, Michaela. Multilevel marketing. [online]. Praha, 2011 [cit. 2021-03-13]. <https://theses.cz/id/6pt4qo/> Bakalářská práce. VŠE Praha. Vedoucí práce Olga Horová.

SELDIA, The European Direct Selling Association [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.seldia.eu/>

Asociace osobního prodeje [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.osobniprodej.cz/>

Členské společnosti asociace osobního prodeje [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.osobniprodej.cz/clenske-spolecnosti>

Statistiky asociace osobního prodeje [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.osobniprodej.cz/statistiky>

Prímý prodej [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.theparliamentmagazine.eu/news/article/what-is-direct-selling>

Historie nápoje CocaCola [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://refresher.cz/26162-CocaCola-aneb-napoj-ktery-navzdy-zmenil-svet-marketingu-Znas-jeho-historii-ktera-saha-az-do-19-stoleti>

Statistika přímého prodeje v Evropě [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/293054/direct-selling-industry-sales-in-europe/>

LR Health & Beauty [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.lr-czech.com/>

LR Health & Beauty GmbH [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.northdata.de/LR+Health+%26+Beauty+GmbH,+Ahlen/Amtsgericht+M%C3%BCnster+HRB+18676>

Produkty firmy LR Health & Beauty [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.lrworld.com/yourproducts>

LR Health & Beauty Systems s.r.o [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/02486512/lr-health-beauty-systems-sro/>

Označení CE [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/single-market/ce-marking_en

§ 209 zákona č. 40/2009 Sb. *Podvod* [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/trestni-zakonik/cast-2-hlava-5-paragraf-209#:~:text=%C2%A7%20209Podvod,z%C3%A1kazem%20%C4%8Dinnosti%20nebo%20propadnut%C3%ADm%20v%C4%9Bci>

§ 2165 zákona č. 89/2012 Sb. [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/home/infocentrum/infocentrum-aktuality/214-dvouleta-zakonna-zaruka-na-zbozi-bude-platit-i-po-1-1-2014>

Česká obchodní inspekce [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.coi.cz/>

Klinika Altos [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://altos-klinika.cz/>

Ceník kliniky Altos [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://altos-klinika.cz/our-offer/>

Perfect Clinic [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.perfectclinic.cz/>

Petra Clinic [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.petraclinic.cz/>

Technická specifikace laserového epilátoru Phillips Lumea [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: https://www.philips.cz/c-p/BRI950_00/lumea-prestige-zarizeni-na-odstranovani-chloupku-s-technologie-i-pl

Technická specifikace laserového epilátoru Braun [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.braun.cz/cs-cz/female-hair-removal/epilators/silk-epil-9-flex/silk-epil-9-flex-design-edition>

Technická specifikace laserového epilátoru Eta [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.eta.cz/eta-fenite-8347-90000/>

Náhradní nástavce strojku Gillette [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.notino.cz/gillette/fusion-proglide-nahradni-brity/p-393096/>

Gel na holení [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z <https://www.notino.cz/gillette/series-protection-gel-na-holeni-3-v-1/p-15696355/>

Holicí strojek Gillette [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z https://www.notino.cz/gillette/fusion-proglide-flexball-holici-strojek/p-554689/?gclid=CjwKCAiA4rGCBhAQEiwAelVti218Jz8C6zyZippB4voq-5GR-en5cLCVKOfmC40SJJaSek80pvbtb4xoCUMQQA vD_BwE

Voskové pásky na tělo Veet [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z [https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/veet-vosk-pasky-citliv-pokozka\(12ks/kra\)](https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/veet-vosk-pasky-citliv-pokozka(12ks/kra))

Voskové pásky na obličej Veet [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z [https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/veet-vosk-pasky-na-oblicej-\(20ks/kra\)](https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/veet-vosk-pasky-na-oblicej-(20ks/kra))

Depilační krém na tělo Veet [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z <https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/veet-suprem-essence-90ml-dep-krem>

Depilační krém na obličej Strep [online]. [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/strep-f-b-dep-krem-argan-olej-50ml?fbclid=IwAR2iTEzgBKbV8pO_xhaHWqB7m2kt-2Rpu7RA dFtIGmnKfT2w4xPJb0El-w8

6.3 Seznam obrázků

Obrázek 1 Nárůst objemu trhu MLM v Evropě.....	10
Obrázek 2 Binární systém.....	18
Obrázek 3 Maticový systém	20
Obrázek 4 Pyramidová hra	22
Obrázek 5 Modifikovaná pyramida potřeb	26
Obrázek 6 Strategie odměňování.....	29
Obrázek 7 Odměňování sponzora.....	38

6.4 Seznam tabulek

Tabulka 1 Kariérní stupně.....	37
Tabulka 2 Výpočet provize při zavádění nového produktu.....	40

6.5 Seznam rovnic

Rovnice 1 Výpočet bodové hodnoty výrobku	37
------------------------------------------------	----