

## Avon Products Inc. — 2009

Rochelle R. Brunson and Marlene M. Reed Baylor University

The January 20, 2009, issue of the Wall Street Journal under the headline "Consumers Scrimp on Beauty Items" reported the following: "Elizabeth Arden Inc. and Estee Lauder Co, cut their sales and earnings forecast Friday and watched their stocks take a beating, as consumers—already buying fewer sweaters and handbags—began to sacrifice their beauty regimens to the recession".

In 1886, David H. McConnell founded a company named The California Perfume Company (CPC) when he was only 28 years old. The first company office was in New York, and the manufacturing and shipping office operated from a room that was 20 feet by 25 feet.

The great San Francisco earthquake of 1906 destroyed CPC's California office: however, before long the company was able to reopen. By this time, CPC had 10,000 representatives and Depot Managers selling 117 different articles in 600 styles and package sizes. In October of that year, the company produced its Inst color brochure.

In 1914, CPC opened its first office outside the United States in Montreal, Canada. When World War I broke out across the Atlantic, 5 million units a year of CPC's products were sold in North America.

As the Roaring Twenties reached its peak, CPC had more than doubled its sales to \$2 million in the years since the end of the war. By this time, there were 25,000 representatives in the United States. The company's home office was now moved to Fifth Avenue in New York City. The first products were now offered under the brand name Avon. These products were a toothbrush, talcum, and a vanity set.

In 1937, David McConnell died, and his son, David Jr., became the president of the company. By this time, their products were guaranteed, and many of them bore the Good Housekeeping Seal of Approval. In September 1938, the company's name was changed to Avon Products Inc. after the British town Stratford-upon-Avon.

Over half of Avon's Suffern, New York, plant was relinquished to military support in 1944. However, their product sales continued to rise to nearly \$16 million. With the death of McConnell Jr., J. A. Ewald became the president: and he introduced mechanized billing and took the company public in 1946.

Edisi 20 Januari 2009, dari Wall Street Journal dengan judul "Konsumen berhemat pada Produk Kecantikan" dilaporkan sebagai berikut: "Elizabeth Arden Inc dan Estee Lauder Co, potong penjualan dan pendapatan diperkirakan Jumat dan menyaksikan stocks mereka mengambil pemukulan, sebagai konsumen-sudah membeli sweater dan tas-sedikit mulai rejimen mengorbankan kecantikan mereka untuk resesi".

1886, David H. McConnell mendirikan sebuah perusahaan bernama The California Perfume Company (BPK) ketika dia hanya 28 tahun. Kantor perusahaan pertama di New York, dan manufaktur dan kantor pengiriman dioperasikan dari sebuah ruangan yang 20 kaki dengan 25 kaki.

Gempa bumi San Fransisco pada 1906 menghancurkan kantor BPK California: Namun, sebelum lama perusahaan bisa membuka kembali. Pada saat ini, BPK memiliki 10.000 perwakilan dan Manajer Depot menjual 117 artikel yang berbeda di 600 gaya dan ukuran paket. Pada bulan Oktober tahun itu, perusahaan memproduksi brosur berwarna yang Inst.

Pada tahun 1914, BPK membuka kantor pertamanya di luar papan tulis Serikat di Montreal, Kanada. Ketika Perang Dunia I pecah melintasi Atlantik, 5 juta unit per year produk PKT yang dijual di Amerika Utara.

Sebagai Roaring Twenties mencapai puncaknya, CPC memiliki lebih dari dua kali lipat penjualan untuk \$ 2 juta dalam tahun-tahun sejak akhir perang. Pada saat ini, ada 25.000 perwakilan di Amerika Serikat. Rumah kantor perusahaan sekarang pindah ke Fifth Avenue di New York City. Produk pertama sekarang ditawarkan di bawah nama merek Avon. Produk ini sikat gigi, bedak, dan satu set kesombongan.

Pada tahun 1937, David McConnell meninggal, dan putranya, David Jr. menjadi presiden perusahaan. Pada saat ini, produk mereka dijamin, dan banyak dari mereka menanggung Good Housekeeping Seal Persetujuan. Pada bulan September 1938, nama perusahaan diubah menjadi Avon Products Inc. setelah kota Inggris Stratford-upon-Avon.

Lebih dari setengah Suffern Avon, New York, tanaman telah dilepaskan untuk mendukung militer pada tahun 1944. Namun, penjualan produk mereka terus meningkat menjadi hampir \$16 juta. Dengan kematian McConnell Jr, JA Ewald menjadi presiden: dan dia memperkenalkan penagihan dimekanisasi dan mengambil perusahaan publik pada tahun 1946.

In 1954, Avon launched its very successful television advertising campaign entitled "Avon Calling." Avon for the first time moved overseas to Puerto Rico and Caracas, Venezuela. Then in 1954 they entered Cuba. The company became a household name in the United States in the 1960s with its famous television advertisements with the catch phrase, "Ding dong, Avon calling."

With U.S. sales topping \$750 million in 1970 and an overseas business that was growing at an average of 25 percent annually, Avon was one of Wall Street's "Nifty Fifty" stocks. That year, the first Asian Avon business opened in Japan and throughout Western Europe. To close out this decade, Avon purchased the jeweler Tiffany's in 1979.

James Preston, the CEO of Avon, fought in 1990 to preserve Avon's independence from a series of takeover attempts (including Amway and Mary Kay). This year, Avon also announced a permanent end to animal testing—becoming the first major U.S. cosmetic manufacturer to do so.

By 1997, there were 2.6 million independent representatives worldwide earning \$2 billion in commissions for themselves and their families, Avon had now moved into the countries of the former Soviet Union bloc with its products. In addition, in only five years the Avon Worldwide Fund for Women's Health had raised \$50 million.

Avon has adopted the following mission statement:

- The Global Beauty Leader—We will build a unique portfolio of Beauty and related brands, striving to surpass our competitors in quality, innovation and value, and elevating our image to become the Beauty company most women turn to worldwide.
- The Women's Choice for Buying—We will become the destination store for women, offering the convenience of multiple brands and channels, and providing a personal high touch shopping experience that helps create lifelong customer relationships.
- The Premier Direct Seller—We will expand our presence in direct selling and lead the reinvention of the channel, offering an unparalleled opportunity that delivers superior earnings, recognition, service and support, making it easy and rewarding to be affiliated with Avon and elevating the image of our industry.

Pada tahun 1954, Avon meluncurkan televisi yang sangat sukses kampanye iklan berjudul "Avon Calling." Avon untuk pertama kalinya pindah ke luar negeri ke Puerto Rico dan Caracas, Venezuela. Kemudian pada 1954 mereka memasuki Kuba. Perusahaan ini menjadi nama rumah tangga di Amerika Serikat pada tahun 1960 dengan iklan televisi yang terkenal dengan frase menangkap, "Ding dong, Avon menelepon."

Dengan penjualan AS mencapai \$ 750 juta 1970 dan bisnis di luar negeri yang tumbuh pada rata-rata 25 persen per tahun, Avon adalah salah satu dari Wall Street stocks "Lima puluh Nifty". Tahun itu, bisnis Asia pertama Avon dibuka di Jepang dan di seluruh Eropa Barat. Untuk menutup dekade ini, Avon membeli perhiasan Tiffany pada tahun 1979.

James Preston, CEO Avon, berjuang pada tahun 1990 untuk menjaga independensi Avon dari upaya pengambilalihan series (termasuk Amway dan Mary Kay). Tahun ini, Avon juga mengumumkan akhir yang permanen untuk pengujian hewan-menjadi yang pertama utama AS produsen kosmetik untuk melakukannya.

Pada tahun 1997, ada 2,6 juta perwakilan independen di seluruh dunia mendapatkan miliar \$2 di komisi untuk diri mereka sendiri dan keluarga mereka, Avon sekarang sudah pindah ke negara-negara blok Uni Soviet dengan produk-produknya. Selain itu, hanya dalam lima tahun Dana Avon Worldwide untuk Kesehatan Wanita telah mengumpulkan \$ 50 juta.

Avon telah mengadopsi pernyataan misi sebagai berikut:

- Keindahan global Pemimpin-Kami akan membangun portofolio merek yang unik Kecantikan dan related. berjuang untuk mengungguli pesaing kami dalam kualitas, inovasi dan nilai, dan mengangkat citra kami untuk menjadi perusahaan yang dia Kecantikan kebanyakan wanita beralih ke seluruh dunia.
- Pilihan Perempuan untuk Membeli-Kita akan menjadi toko tujuan bagi para wanita, menawarkan kenyamanan beberapa merek dan saluran, dan memberikan sentuhan belanja pengalaman pribadi tinggi yang membantu menciptakan hubungan pelanggan seumur hidup.
- Para Penjual-Kami Langsung Premier akan memperluas kehadiran kami dalam penjualan langsung dan memimpin penciptaan kembali saluran, menawarkan suatu unparalleled! lhal kesempatan memberikan penghasilan yang superior, pengakuan, layanan dan dukungan, sehingga mudah dan bermanfaat untuk berafiliasi dengan Avon dan elevating citra industri kami.

- The Best Place to Work—We will be known for our leadership edge, through our passion for high standards, our respect for diversity and our commitment to create exceptional opportunities for professional growth so that associates can fulfill their highest potential.
- The Largest Women's Foundation—We will be a committed global champion for the health and well-being of women through philanthropic efforts that eliminate breast cancer from the face of the earth, and (but empower women to achieve economic independence
- The Most Admired Company—We will deliver superior returns to our shareholders by tirelessly pursuing new growth opportunities while continually improving our profitability, a socially responsible, ethical company that is watched and emulated as a model of success.
- Tempat Terbaik untuk Bekerja-Kami akan dikenal tepi kepemimpinan kami, melalui semangat kami untuk standar yang tinggi, rasa hormat kami untuk keragaman dan komitmen kami untuk menciptakan peluang luar biasa untuk pertumbuhan profesional sehingga rekan dapat memenuhi potensi tertinggi mereka.
- Yayasan-Kita Perempuan Terbesar akan menjadi juara global yang berkomitmen untuk kesehatan dan kesejahteraan perempuan melalui upaya filantropi yang menghilangkan kanker payudara dari renda IHE bumi, dan (kelelawar memberdayakan perempuan untuk mencapai kemerdekaan ekonomi
- Paling Dikagumi Perusahaan-We akan memberikan pengembalian yang superior kepada para pemegang saham kami dengan tanpa lelah mengejar peluang pertumbuhan baru sambil terus meningkatkan profitabilitas kami, lhal, perusahaan bertanggung jawab sosial etis adalah mengamati dan ditiru sebagai model keberhasilan.

The five values of Avon are: Trust, respect, belief, humility, and integrity.

The Business Ethics Magazine has rated Avon for six consecutive years as one of the "100 Best Corporate Citizens."

### Channel of Distribution

Avon believes its success has always rested on its channel of distribution—direct selling. The company is the world's largest direct seller with 5.4 million Avon representatives in over 100 countries. Avon's business model provides for the company to sell products to its representatives on credit, so that for the most part, the representatives do not pay the company until they get paid by their customers. This makes the company the largest micro-lender to women. In addition, there are minimal startup costs for an Avon business. The brand has been found to have 90 percent recognition worldwide and is listed as one of the world's top global brands.

Since 2006, Avon has expended a great deal of time and money improving its representatives' earnings and selling experiences. In 2007, the company increased its investment in representatives by over \$120 million. This amount funded a number of initiatives including the rollout of a new sales leadership opportunity, improved training, and changes in the commission structure. The company also funded new Web-based and mobile-technology tools.

Lima nilai dari Avon adalah: Kepercayaan, rasa hormat, kepercayaan, kerendahan hati, dan integritas.

Etika Bisnis Majalah telah dinilai Avon selama enam tahun berturut-turut sebagai salah satu dari "100 Best Corporate Citizens."

Avon percaya keberhasilannya selalu bertumpu pada salurannya distribusi langsung menjual. Perusahaan penjual langsung terbesar di dunia dengan 5,4 juta perwakilan Avon di lebih dari 100 negara. Model bisnis Avon menyediakan bagi perusahaan untuk menjual produk kepada perwakilan pada kredit, sehingga untuk sebagian besar, para wakil perusahaan tidak membayar sampai mereka dibayar oleh pelanggan mereka. Hal ini membuat perusahaan pemberi pinjaman terbesar mikro bagi perempuan. Selain itu, ada biaya startup yang minimal untuk sebuah bisnis Avon. Merek telah ditemukan memiliki 90 persen di seluruh dunia pengakuan dan terdaftar sebagai salah satu merek top dunia global.

Sejak tahun 2006, Avon telah menghabiskan banyak waktu dan uang meningkatkan laba wakilnya 'dan menjual pengalaman. Pada tahun 2007, perusahaan meningkatkan investasi di perwakilan lebih dari \$ 120 juta. Jumlah ini mendanai sejumlah inisiatif termasuk peluncuran peluang kepemimpinan penjualan baru, pelatihan ditingkatkan, dan perubahan dalam struktur komisi. Perusahaan juga didanai alat berbasis web dan mobile-teknologi baru.

## Marketing

Avon distributes three product categories—beauty, fashion, and home. Each of these product categories accounts for 10 percent or more of consolidated net sales as indicated in Exhibit 1. Exhibit 2 provides a revenue breakdown by product category. Note that Avon's Home segment had a 3.2 percent decline in revenues in 2008 whereas the Beauty division had a 9.6 percent increase in revenues. Exhibit 3 provides a revenue breakdown by geographic area. Note that Latin America contributes more revenue and profit for Avon than any other area.

During 2008, Avon made a monumental change in the marketing of its beauty products. Since its inception, the company had always concentrated on a homey image that catered more to suburban housewives than urban trendsetters.

Avon's president, GERALYN R. BREIG, suggests that one of the company's global challenges is generating buzz. "In market after market, we found that we were meeting women's needs in quality, variety, and innovation. Where we fell short was in the image of the brand."

In their new promotions, the Avon lady is being played by actress Reese Witherspoon, MTV star Lauren Conrad, and James Bond girl Gemma Arterton and represented by Patrick Dempsey of the hit TV drama *Grey's Anatomy*. Creating a new glamorous image for Avon does not come cheap. The company's ad spending went from \$136 million in 2005 to \$249 million in 2006 and \$368 million in 2007. Avon's ad budget for 2008 was 14 percent higher than the year before. Reese Witherspoon is now appearing in ads for Avon makeup, skin care products, and fragrances. In addition, she is also traveling worldwide as the Avon Foundation's first global ambassador and honorary chairwoman.

In December 2008, as a part of the company's strategy to continue growing its universe of celebrity and designer beauty alliances, Avon announced a celebrity deal with Courteney Cox to be the face of the brand's new women's fragrance. *Spotlight*, launched in April 2009. The April introduction was followed by a global launch in summer via Avon's 600,000 sales representatives in the United States and *avon.com*. *Spotlight* was described as a "fresh, oriental scent" by the company (Edgar, Michelle, December 5, 2008).

Avon mendistribusikan produk kecantikan kategori-tiga, busana, dan rumah. Masing-masing rekening kategori produk selama 10 persen atau lebih dari penjualan bersih konsolidasi seperti yang ditunjukkan dalam Lampiran 1. Exhibit 2 menyediakan rincian pendapatan menurut kategori produk. Perhatikan bahwa segmen Depan Avon mengalami penurunan 3,2 persen pada pendapatan pada tahun 2008 sedangkan divisi Kecantikan mengalami peningkatan 9,6 persen dalam pendapatan. Lampiran 3 memberikan rincian pendapatan berdasarkan wilayah geografis. Perhatikan bahwa Amerika Latin memberikan kontribusi lebih banyak pendapatan dan keuntungan bagi Avon daripada daerah lain.

Selama tahun 2008, Avon membuat perubahan monumental dalam pemasaran produk kecantikannya. Sejak awal, perusahaan selalu berkonsentrasi pada gambar nyaman yang melayani lebih dari ibu rumah tangga di pinggiran kota trendsetter perkotaan.

Avon Presiden, R. GERALYN BREIG, menunjukkan bahwa salah satu tantangan global perusahaan adalah menghasilkan buzz. "Di pasar setelah pasar, kami menemukan bahwa kami memenuhi kebutuhan perempuan dalam kualitas, berbagai inovasi, dan dimana kita jatuh bersepatu berada di citra merek.."

### EXHIBIT 1

### EXHIBIT 2

### EXHIBIT 3

Dalam promosi baru mereka, wanita Avon sedang dimainkan oleh aktris Reese Witherspoon, MTV bintang Lauren Conrad, dan James Bond gadis Gemma Arterton dan diwakili oleh Patrick Dempsey *Anatomy TV* hit drama *Grey*, Membuat citra glamor baru untuk Avon tidak datang murah. Belanja iklan perusahaan pergi dari \$ 136 juta di tahun 2005 menjadi \$249 juta pada 2006 dan \$ 368.000.000 pada tahun 2007. Iklan Avon anggaran untuk tahun 2008 adalah 14 persen lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Reese Witherspoon kini muncul dalam iklan untuk Avon make up, produk perawatan kulit, dan wewangian. Selain itu, ia juga bepergian di seluruh dunia sebagai duta global pertama Avon Foundation dan ketua kehormatan.

Pada bulan Desember 2008, sebagai bagian dari strategi perusahaan untuk terus tumbuh semesta atas selebriti dan aliansi desainer keindahan, Avon mengumumkan kesepakatan selebriti dengan Courteney Cox untuk menjadi wajah baru parfum merek perempuan. *Spotlight*, diluncurkan pada bulan April 2009. Pengenalan April diikuti dengan peluncuran global di musim panas melalui 600.000 Avon perwakilan penjualan di Amerika Serikat dan *avon.com*. *Spotlight* digambarkan sebagai "aroma segar, oriental" oleh perusahaan (Edgar, Michelle, 5 Desember 2008).

The new campaigns may be coming at a good time. In a study of mass-market cosmetic brands, the research firm Brand Keys found that Avon lagged behind seven of their cosmetic companies in customer loyalty. Mary Kay Cosmetics (another direct marketer) was at the top of the list. Robert Passikoff, CEO of Brand Keys, suggested, "Avon's problem is that it isn't associated with anything in particular. It's almost like a commodity."

### **Manufacturing**

As of 2008, Avon's largest manufacturing plants—in Brazil, China, and Poland—received ISO 1-1001 certification. This designation is the international standard for environmental management practices. The company's plant in the Philippines has also received ISO 14001 certification.

Avon's manufacturing plant in Mexico received the Clean Industry Certificate from the federal Environmental Protection Agency in 2008. By the end of 2008, 60 percent of Avon's production volume was being produced at sites where ISO 14001 certification has been achieved.

Avon Brazil received an environmental award in 2008 from the Brazilian Benchmarking Environmental Program. Since 2003, this award has recognized environmental best practices among Brazilian businesses. The winning project involved a reduction of greenhouse gas (GHG) emissions in the company's logistics operations. By optimizing the truck routes within the region, Avon was able to cut costs, reduce the distance traveled, and lower GHG emissions. The project will be fully implemented by July 2009, will save 4.1 million kilometers traveled, and cut GHG emissions by 12,707 tons annually.

By 2008, Avon owned the following properties outside the United States measuring 50,000 square feet or more which were used for manufacturing and logistics purposes:

- Two distribution centers for primary use in North American operations (other than in the United States).
- Five manufacturing facilities, ten distribution centers in Latin America.
- Four manufacturing facilities in Europe, primarily serving Western Europe, the Middle East and Africa, and Central and Eastern Europe.

Kampanye baru bisa datang pada kapur yang baik. Dalam sebuah studi massa-pasar merek kosmetik, Kunci perusahaan riset menemukan bahwa Merek Avon tertinggal tujuh perusahaan kosmetik mereka di pelanggan setia. Mary Kay Cosmetics (lain pemasar langsung) berada di atas daftar. Robert Passikoff, CEO Tombol Merek, menyarankan, "Avon masalah adalah bahwa hal itu tidak terkait dengan hal tertentu Ini hampir seperti komoditas.."

Seperti tahun 2008, tanaman-di bidang manufaktur terbesar Avon Brasil, China, dan Polandia - menerima ISO 1-1001 sertifikasi. Ini menunjuk adalah standar internasional untuk praktek pengelolaan lingkungan. Pabrik perusahaan di Filipina juga telah menerima sertifikasi ISO 14001.

Pabrik Avon manufaktur di Meksiko menerima Sertifikat Industri Bersih dari Badan Perlindungan Lingkungan federal yang pada tahun 2008. Pada akhir tahun 2008, 60 persen dari volume produksi Avon sedang diproduksi di lokasi di mana ISO 14001 sertifikasi telah dicapai.

Avon Brasil menerima penghargaan lingkungan pada tahun 2008 dari Program Lingkungan Perbandingan Brasil. Sejak tahun 2003, penghargaan ini telah mengakui praktek terbaik lingkungan di kalangan bisnis Brasil. Proyek menang melibatkan pengurangan gas rumah kaca (GHG) emisi dalam operasi logistik perusahaan. Dengan mengoptimalkan rute truk di kawasan ini, Avon mampu memangkas biaya, mengurangi jarak tempuh, dan menurunkan emisi gas rumah kaca. Proyek ini akan sepenuhnya dilaksanakan pada bulan Juli 2009, akan menghemat 4,1 juta kilometer perjalanan, dan mengurangi emisi gas rumah kaca sebesar 12.707 ton per tahun.

Pada tahun 2008, Avon memiliki properti berikut di luar Amerika Serikat berukuran 50,000 kaki persegi atau lebih yang digunakan untuk tujuan manufaktur dan logistik:

- pusat distribusi Dua untuk penggunaan utama dalam operasi Amerika Utara (selain di Amerika Serikat).
- Lima fasilitas manufaktur, pusat distribusi sepuluh di Amerika Latin.
- Empat fasilitas manufaktur di Eropa, terutama melayani Eropa Barat, Timur Tengah dan Afrika, dan Eropa Tengah dan Timur.

## Financials

Avon's income statements and balance sheets are provided in Exhibits 4 and 5 respectively. Note that for 2008, Avon's revenues increased 7.5 percent and their net income increased 65 percent. Avon does have, however, \$224 million in goodwill, which is not good; nor is their \$1.4 billion in long-term debt.

Penghasilan Avon pernyataan dan neraca disediakan dalam Pameran 4 dan 5 masing-masing. Perhatikan bahwa untuk tahun 2008, Avon pendapatan meningkat 7,5 persen dan pendapatan bersih mereka meningkat 65 persen. Avon tidak memiliki, bagaimanapun, \$ 224.000.000 di goodwill, yang tidak baik, mereka juga tidak \$1.4 miliar pada utang jangka lon.

### EXHIBIT 4

### EXHIBIT 5

Avon to meet the 2008 downturn in the economy, began cutting jobs, closing unprofitable operations, simplifying its product line, and moving work to countries with low labor costs. The company also raised prices to help offset rising costs for commodities such as oil ("Sales Abroad Lift Profit for Avon," New York Times. October 31, 2008).

Avon untuk memenuhi penurunan 2008 di perekonomian, mulai pekerjaan memotong, menutup operasi tidak menguntungkan, menyederhanakan lini produk, dan bergerak bekerja untuk negara-negara dengan biaya tenaga kerja rendah. Perusahaan juga menaikkan harga untuk membantu meningkatnya biaya offset untuk komoditas seperti minyak ("Penjualan Abroad Angkat Laba untuk Avon," New York Times tanggal 31 Oktober.. 2008).

## The Cosmetic Industry

The cosmetics industry is one in which products tend to be countercyclical. Demand for such products normally remains constant and unaffected by economic distress.

Industri kosmetik adalah satu di mana produk cenderung counter. Permintaan untuk produk tersebut biasanya tetap konstan dan tidak terpengaruh oleh kesulitan ekonomi.

In terms of color cosmetics, Ettromonitor International, Inc. predicts that many of these markets will see a slowdown in volume demand. However, they also believe that (the compound annual growth rate for eye makeup will be 1.31 percent compared to -0.26 percent for overall color cosmetics for the period 2009 to 2113.

Dalam hal warna kosmetik, Ettromonitor International, Inc memprediksi bahwa banyak dari pasar ini akan melihat penurunan permintaan volume. Namun, mereka juga percaya bahwa (dia senyawa tingkat pertumbuhan tahunan untuk riasan mata akan 1,31 persen dibandingkan dengan -0,26 persen untuk warna kosmetik keseluruhan untuk periode 2009-2113.

A growing trend in the cosmetics industry is the introduction of "green" products. In fact, more than one in seven (16 percent) of global beauty products launched in 2008 were certified organic, ethical, or all natural. There are concerns, however, that the global economic climate will stifle new product development, innovation, and sustainability programs in 2009. An economic slowdown usually curbs companies from investing in research and development, and it is that research that has brought forth a wealth of green cosmetics. However, retailers such as Wal-Mart are increasingly requiring more eco-friendly supply chains. In addition, Amarjit Sahota of Organic Monitor forecasts that consumers are unlikely to give up their commitments to organic products just to save a few pennies. Aveda Cosmetics found that 68 percent of consumers will remain loyal to a company that has a social and environmental commitment. Many consumers are now "voting with dollars" for organic products and supporting brands that support values similar to their own:

Sebuah tren yang berkembang in the industri kosmetik adalah pengenalan "hijau" produk. Bahkan, lebih dari satu dari tujuh (16 persen) dari produk kecantikan global diluncurkan pada tahun 2008 telah disertifikasi organik, etika, atau semua alam. Ada kekhawatiran, bagaimanapun, bahwa iklim ekonomi global akan menghambat pengembangan produk baru, inovasi, dan program keberlanjutan pada tahun 2009. Perlambatan ekonomi biasanya curbs perusahaan dari investasi dalam penelitian dan pengembangan, dan itu adalah bahwa penelitian yang telah melahirkan banyak kosmetik hijau. Namun, pengecer seperti Wal-Mart semakin membutuhkan lebih ramah lingkungan rantai pasokan. Selain itu. Amarjit Sahota perkiraan Memantau Organik bahwa konsumen tidak mungkin untuk menyerah komitmen mereka untuk produk-produk organik hanya untuk menyimpan beberapa sen. Kosmetik Aveda menemukan bahwa 68 persen konsumen akan tetap setia kepada perusahaan yang memiliki komitmen sosial dan lingkungan. Banyak konsumen sekarang "suara dengan dolar" untuk produk organik dan mendukung merek yang dukungan serupa untuk mereka sendiri nilai-nilai:

## EXHIBIT 6

### Competitor

Avon Products Inc. considers its two closest competitors to be Mary Kay, Inc. and Revlon, Inc. Exhibit 6 provides a financial comparison of Avon versus Revlon. Note that Avon is nearly eight times larger than Revlon. In terms of channel of distribution, Mary Kay, Inc. most closely resembles Avon because both use a direct marketing approach. Revlon, in contrast, sells its products through cosmetic counters in department stores and pharmacies.

Avon has 42,000 employees worldwide, and Mary Kay has 5,000 and Revlon has 5,600. The large difference in company representatives is attributable to the necessity of employing more people to sell directly to customers than selling products through a store-front. The revenues of Avon also far exceed those of its closest competitors, with Mary Kay selling \$2.40 billion and Revlon selling \$1.35 billion in 2008 as compared to Avon's \$10,37 billion.

### Conclusion

On May 5, 2009, Avon Products Inc. reported first quarter 2009 total revenue of \$2.2 billion, which was 13 percent lower than that of 2008's first quarter. However, this was up 3 percent on a local currency basis as foreign exchange pressured growth. Beauty sales in the first quarter 2009 were 12 percent lower versus the prior year period but increased 5 percent on a local currency basis. Beauty units increased 2 percent. On May 7, 2009, Avon declared a regular quarterly dividend on its common stock of \$.21 per share.

For the second quarter of 2009, Avon's revenues increased 5 percent in local currency, after the 3 percent increase in the first quarter. Beauty revenues in local currencies were up 5 percent. Pressuring these strong performances, however, was the continuing negative impact from currency exchange. Overall revenues and beauty revenues both declined 10 percent.

Avon Products Inc menganggap dua pesaing terdekatnya menjadi Mary Kay, Inc dan Revlon, Bukti Inc 6 memberikan perbandingan keuangan dari Avon dibandingkan Revlon. Perhatikan bahwa Avon adalah hampir delapan kali lebih besar dari Revlon. Dalam hal saluran distribusi, Mary Kay, Inc paling menyerupai Avon karena kedua menggunakan pendekatan pemasaran langsung. Revlon, sebaliknya, menjual produk melalui counter kosmetik di department store dan apotek.

Avon telah 42,000 karyawan di seluruh dunia, dan Mary Kay memiliki 5.000 dan Revlon memiliki 5,600. Perbedaan besar di perwakilan perusahaan disebabkan kebutuhan mempekerjakan lebih banyak orang untuk menjual langsung kepada pelanggan daripada menjual produk melalui toko depan-. Pendapatan dari Avon juga jauh melebihi para pesaingnya terdekat, dengan Mary Kay menjual \$ 2,40 miliar dan Revlon menjual \$ 1,35 milyar pada 2008 dibandingkan dengan Avon \$ 10,37 miliar.

Pada tanggal 5 Mei 2009, Avon Products Inc melaporkan kuartal pertama 2009 total pendapatan sebesar \$ 2,2 miliar, yang 13 persen lebih rendah dari kuartal pertama 2008. Namun, ini adalah sampai 3 persen pada dasar mata uang lokal sebagai ditekan pertumbuhan devisa. Kecantikan penjualan pada kuartal pertama 2009 adalah 12 persen lebih rendah dibandingkan periode tahun sebelumnya namun meningkat 5 persen pada dasar mata uang lokal. Kecantikan unit meningkat 2 persen. Pada tanggal 7. 2009, Avon mengumumkan pembagian dividen kuartalan reguler pada saham biasa dari \$ 0,21 per saham.

Untuk kuartal kedua 2009, Avon pendapatan meningkat 5 persen dalam mata uang lokal, setelah peningkatan 3 persen pada kuartal pertama. Kecantikan pendapatan dalam mata uang lokal naik 5 persen. Menekan pertunjukan ini kuat, bagaimanapun, adalah dampak negatif terus dari pertukaran mata uang. Secara keseluruhan pendapatan dan pendapatan keindahan baik menurun 10 persen.

## EXHIBIT 7

Avon is implementing a 2009 restructuring program that includes closure of two manufacturing facilities. The company continues to invest heavily in online search engines and Internet carrier sites. For that second quarter, Avon's revenues were up 13 percent in Latin America, 4 percent in North America, 8 percent in Western Europe, 6 percent in Central and Eastern Europe, 10 percent in Asia Pacific and 52 percent in China.

Avon's executive team, as provided in Exhibit 7, needs a clear strategic plan for the future. Help the executives out in this regard.

Avon sedang melaksanakan program restrukturisasi 2009 yang mencakup penutupan dua fasilitas manufaktur. Perusahaan terus berinvestasi di mesin pencari online dan situs internet operator. Untuk itu kuartal kedua, pendapatan Avon naik 13 persen di Amerika Latin, 4 persen di Amerika Utara, 8 persen di Eropa Barat, 6 persen di Eropa Tengah dan Timur, 10 persen di Asia Pasifik dan 52 persen di China.

Tim eksekutif Avon, sebagaimana ditentukan dalam Tampilan 7, membutuhkan rencana strategis yang jelas untuk masa depan. Membantu para eksekutif dalam hal ini.