

ARON AXEL WADLEWSKI

MULTI LEVEL MARKETING

DETERMINANTY SUKCESU
BIZNESOWEGO



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

MULTI LEVEL MARKETING



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

ARON AXEL WADLEWSKI

MULTI LEVEL

MARKETING

DETERMINANTY SUKCESU
BIZNESOWEGO

Aron Axel Wadlewski (ORCID: 0000-0001-6038-8770) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu
90-237 Łódź, ul. J. Matejki 22/26

RECENZENCI

Henryk Mruk, Jacek Otto

REDAKTOR INICJUJĄCA

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Piotr Pietrych

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzczak

PROJEKT OKŁADKI

Grzegorz KomisarSKI

© Copyright by Aron Axel Wadlewski, Łódź 2024

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2024

<https://doi.org/10.18778/8331-613-0>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11542.24.0.M

Ark. wyd. 10; ark. druk. 11,375

ISBN 978-83-8331-612-3

e-ISBN 978-83-8331-613-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. J. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

[Kup książkę](#)

Spis treści

Podziękowania	7
Wstęp	9
Rozdział 1	
Istota i znaczenie MLM	17
1.1. Istota Multi Level Marketingu	17
1.1.1. Marketing jako koncepcja zarządzania firmą zorientowaną na satysfakcję klienta	17
1.1.2. MLM a marketing bezpośredni	22
1.1.3. MLM a sprzedaż bezpośrednia	26
1.1.4. Definicja MLM	29
1.1.5. Istota MLM	34
1.1.6. Zakres MLM	36
1.2. Geneza powstania Multi Level Marketingu	37
1.2.1. Powstanie Multi Level Marketingu	37
1.2.2. Rozwój sprzedaży bezpośredniej	39
1.2.3. Rozwój marketingu sieciowego	39
1.2.4. Rozwój sieci detalicznych	41
1.2.5. Powstanie pierwszych programów marketingowych	41
1.2.6. Powstanie pierwszych firm MLM	42
1.2.7. Ekspansja firm MLM	44
1.2.8. Rynek europejski	44
1.2.9. Rynek światowy	45
1.3. Kontrowersje wokół Multi Level Marketingu	45
1.3.1. MLM a piramida finansowa	45
1.3.2. Schemat Ponziego	46
1.3.3. Piramida finansowa	47
1.3.4. Piramida finansowa a schemat Ponziego	49
1.3.5. Regulacje prawne	51
1.3.6. MLM a piramida finansowa	52
1.3.7. Test Koscota	55
1.3.8. Ochrona branży MLM	56
Rozdział 2	
Determinanty sukcesu biznesowego	59
2.1. Problematyka sukcesu rynkowego	60
2.1.1. Analiza sukcesu rynkowego organizacji	60
2.1.2. Analiza sukcesu w działalności MLM	62
2.1.3. E – employees (pracownicy)	64

6 Spis treści

2.1.4. S – <i>self-employed</i> (samozatrudnieni)	67
2.1.5. I – <i>investors</i> (inwestorzy)	68
2.1.6. B – <i>business owners</i> (właściciele biznesów)	68
2.1.7. Franchising	70
2.1.8. Model MLM	71
2.1.9. Kwadrant przepływu pieniędzy	75
2.2. Działalność gospodarcza MLM	78
2.2.1. MLM jako model biznesu	78
2.2.2. Plany marketingowe firm MLM	80
2.2.3. Plan Uni-level	82
2.2.4. Plan schodkowy	84
2.2.5. Plan binarny	85
2.2.6. Plan matrycowy	88
2.2.7. Plan hybrydowy i <i>access marketing</i>	90
2.2.8. Wdrożenie planu marketingowego	91
2.3. Źródła sukcesu organizacji	92
2.3.1. Architektura czterolistnej koniczyny	92
2.3.2. Okno możliwości biznesowych	94
2.3.3. Koncept i model biznesu	95
2.3.4. Sprawność operacyjna	97
2.3.5. Kultura organizacyjna i przywództwo	99
2.3.6. Kultura organizacyjna i przywództwo – perspektywa MLM	102

Rozdział 3

Determinanty sukcesu biznesowego w branży MLM w świetle badań empirycznych 105

3.1. Cel i metodyka badań	106
3.1.1. Proces realizacji badań	106
3.1.2. Cele badania	108
3.1.3. Pytania badawcze	108
3.1.4. Hipotezy	109
3.1.5. Metodyka badań	111
3.1.6. Sposób doboru próby badania ilościowego	111
3.1.7. Przebieg badań ilościowych	112
3.1.8. Przebieg badań jakościowych	113
3.1.9. Eksperci	113
3.2. Analiza materiału empirycznego	114
3.2.1. Charakterystyka respondentów w badaniach ilościowych	114
3.2.2. Analiza wyników badania	117
3.2.3. Operacjonalizacja zmiennych	139
3.2.4. Weryfikacja hipotez badawczych	140
3.2.5. Ograniczenie badania	147
3.3. Wnioski	148
Zakończenie	155
Bibliografia	157
Spis tabel	165
Spis rysunków	167
Załączniki	169

Podziękowania

Publikacja niniejszej monografii jest zwieńczeniem ważnego etapu mojej działalności badawczej, której wcześniejszą kulminacją była obrona 13 grudnia 2023 roku rozprawy doktorskiej o tym samym tytule. Napisanie pracy doktorskiej, a następnie tej monografii nie byłoby możliwe, gdyby nie wsparcie i życzliwość ze strony wielu osób.

Na początku pragnę podziękować mojemu promotorowi Bogdanowi Gregorowi, który przeprowadził mnie przez cały trud związany z przygotowaniem i obroną pracy doktorskiej. Pan Profesor okazał się nie tylko wspaiałym promotorem, ale również prawdziwym przyjacielem. Dziękuję Panu za okazaną cierpliwość, wyrozumiałość oraz zaufanie, jakim mnie Pan obdarzył.

Dziękuję również mojej Pani promotor Profesor Magdalenie Kalińskiej-Kuli, która wspierała mnie i dalej niesie wsparcie, nie tylko na płaszczyźnie naukowej.

Szczególne podziękowania kieruję do doktora Emiliana Gwiazdzińskiego, który z jednej strony dzieląc się swoją wiedzą i umiejętnościami w sposób zaangażowany i konsekwentny pomagał wypracować właściwy poziom naukowy niniejszej pracy, z drugiej strony wcielając się w rolę starszego brata potrafił podtrzymywać na duchu w chwilach zwątpienia. Dziękuję Pani Profesor Beacie Pałowskiej oraz dr Alinie Vogelgesang za podzielenie się doświadczeniem z zakresu prowadzonych badań nad MLM.

Dziękuję również koleżankom i kolegom z pracy, zwłaszcza Pani mgr Aleksandrze Twardowskiej, dr. Mariuszowi Woźniakowskiemu, Pani Profesor Annie Łaszkiewicz, dr Beacie Gottwald, dr Wioletcie Krawiec oraz mgr. Tomaszowi Nodze.

Serdeczne podziękowania kieruję do osób związanych z branżą MLM, którzy w znaczący sposób przyczynili się do powstania empirycznej części pracy. Bardzo dziękuję Redaktorowi Naczelnemu „Network Magazyn” Panu Maciejowi Maciejewskiemu, za promocję i rozpowszechnienie na łamach czasopisma informacji o prowadzonych badaniach naukowych. Dziękuję Dyrektorowi Generalnemu Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej Panu Tomaszowi Murasowi oraz łódzkiemu przedsiębiorcy Pawłowi Wenclowi.

Dziękuję wszystkim recenzentom za życzliwie przyjęcie pracy: prof. zw. dr hab. Henrykowi Mrukowi, prof. zw. dr hab. Jackowi Otto, dr hab. Mariuszowi Trojanowskiemu profesorowi Uniwersytetu Warszawskiego.

Dziękuję również całej mojej rodzinie.

Wstęp

Multi Level Marketing (MLM) to zjawisko słabo rozpoznane w literaturze przedmiotu¹, w powszechnej opinii MLM jest działalnością wzbudzającą wiele kontrowersji. W Polsce system ten najczęściej postrzegany jest jako akwizycja, a osoby funkcjonujące w jego ramach niekiedy określane są mianem „naciągaczy” lub „sekcjarzy”². Za przyczyny takiego odbioru działalności MLM uznaje się, z jednej strony, niedobór rzetelnej literatury przedmiotu, z drugiej zaś nieetyczne praktyki rynkowe. Najczęściej polegają one na kreowaniu przez mniej odpowiedzialnych ludzi biznesu wizji osiągania wysokich zysków bez potrzeby poświęcenia dużego nakładu czasu i pracy³. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt nieustającego podszywania się pod MLM firm działających na zasadach piramidy finansowej⁴.

Pejoratywny obraz MLM, wynikający z opisanych sytuacji, nie motywuje środowisk naukowych do podejmowania studiów nad jego problematyką. Znajduje to swoje konsekwencje w niskim poziomie wiedzy społeczeństwa na temat MLM. Istniejące koncepty i uogólnienia teoretyczne oparte są w dużej mierze na poradnikach wydawanych przeważnie przez praktyków tej formy biznesu. Ich popularyzatorski charakter często wywołuje dużo niejasności dotyczących istoty zagadnienia. Przykładem może być ogromne zróżnicowanie istniejących definicji MLM, które przyjmują zdecydowanie odmienne perspektywy opisu zjawiska. Sam zjawisko MLM bywa w literaturze światowej różnie nazwane, np. „Network Marketing” lub „Multi-level Direct Selling”. W Polsce funkcjonuje zwykle pod nazwą „marketingu wielopoziomowego”, „marketingu sieciowego” lub „sprzedaży wielopoziomowej”. W praktyce biznesowej często mylony jest z marketingiem bezpośrednim, franczyzą, sprzedażą bezpośrednią lub networkingiem. U osób nieświadomych natury rzeczy,

1 Y. Reingewertz, *An Economic Model of Multi-Level Marketing*, „PLOS ONE” 2016, vol. 16, no. 7, s. 2.

2 A. Warzecha, *Specyfika marketingu relacji w marketingu wielopoziomowym*, „Zeszyty Naukowe. Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce” 2012, nr 10, s. 26.

3 C. Groß, D. Vriens, *The role of the distributor network in the persistence of legal and ethical problems of multi-level marketing companies*, „Journal of Business Ethics” 2019, vol. 156, no. 2, s. 334.

4 D. Koehn, *Ethical Issues Connected with Multi-Level Marketing Schemes*, „Journal of Business Ethics” 2001, vol. 29, no. 1/2, s. 153.

nierzadko wywołuje skojarzenia z piramidą finansową. W rzeczywistości między tymi pojęciami występują istotne różnice.

Chociaż model Multi Level Marketingu nie jest w gospodarce zjawiskiem nowym (jego geneza sięga XIX wieku), to wciąż – jak już wspomniano – brak podstawowej wiedzy na jego temat. Podtrzymuje to panujące stereotypy, a w efekcie utrwała nieufność społeczeństwa wobec takie formy prowadzenia działalności gospodarczej. Z tego powodu branża MLM, pomimo swojego znaczącego wpływu na rozwój rynku sprzedaży bezpośredniej, pozostaje wciąż jednym z najbardziej niedocenianych segmentów w gospodarce. Nie jest to sytuacja korzystna z perspektywy globalizacji i postępujących przemian technologicznych, gdy sfera biznesu ulega nieustannym zmianom, a przedsiębiorcy zmagają się z coraz większymi wyzwaniami, by odnaleźć się w złożonym środowisku gospodarczym. W warunkach coraz większej niepewności, rosnących wymagań i oczekiwań rynku, MLM powinien być postrzegany jako dobry przykład stymulowania przedsiębiorczości wśród członków społeczeństwa. Zwłaszcza kiedy weźmie się pod uwagę taką zaletę, jak niewielki kapitał początkowy potrzebny do rozpoczęcia działalności w oparciu o już dobrze sprawdzony i przetestowany produkt. Możliwości, jakie tworzy marketing wielopoziomowy dla rozwoju przedsiębiorczości, mogą stymulować systematyczny i stały wzrost sprzedaży bezpośredniej na świecie⁵. Mimo optymistycznych prognoz dotyczących dalszego wzrostu tego sektora⁶, faktem jest, że biznes MLM nie cieszy się w Polsce tak dużym zainteresowaniem, jak to ma miejsce w innych krajach, choć obserwuje się jego systematyczny wzrost. Na rozwój branży MLM w Polsce znaczący wpływ może mieć przybierająca na sile ekspansja firm zagranicznych. Z drugiej strony ważne są też zmiany postaw konsumentów, którzy coraz częściej bardziej cenią sobie rekomendacje od osób użytkujących dany produkt niż informacje pochodzące z tradycyjnych przekazów reklamowych⁷.

W kontekście rosnącego znaczenia zjawiska MLM w Polsce uzasadniona jest potrzeba analizy i rozwijania wiedzy na jego temat. Dogłębne zrozumienie istoty MLM wydaje się ważne zarówno dla nauki, jak i praktyki biznesowej. Rzetelna analiza tej formy działalności może przyczynić się do zrozumienia uwarunkowań sprzyjających dalszemu rozwojowi zjawiska, zarówno na poziomie makro- (branża MLM), mezo- (przedsiębiorstwo MLM) i mikro-ekonomicznym (przedsiębiorca MLM). Pełniejsza wiedza dotycząca funkcjonowania i potencjału MLM może również pozytywnie wpłynąć na poprawę jego dotychczasowego, często negatywnego wizerunku.

5 Zob. WFDSA, *Annual Report. 2020/2021*, <https://wfdsa.org/wp-content/uploads/2021/04/WFDSA-Annual-Report-2021.pdf>

6 Y. Reingewertz, *An economic model of multi-level marketing*, s. 1.

7 A. Vogelgesang, *Charakterystyka i przyszłość zjawiska multilevel marketingu w gospodarce polskiej i światowej*, Wydawnictwa i Szkolenia Opcjon, Gliwice 2015, s. 25.

Uzasadnienie tematu pracy

Istnieje potencjalnie szeroki zakres pożądaných badań naukowych obejmujących problematykę MLM. Proponowanym w książce kierunkiem jest obszar związany z analizą czynników wpływających na możliwość osiągnięcia sukcesu biznesowego przez przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność tego typu. W obszarze tych badań znajduje się identyfikacja kluczowych czynników, umożliwiających kształtowanie działalności przedsięwzięcia w taki sposób, który może przyczynić się do osiągnięcia zamierzonych celów i stworzenie trwałego, dochodowego biznesu. Zidentyfikowanie kluczowych determinant sukcesu w MLM daje również możliwość doboru odpowiednich metod oraz narzędzi pomiaru, co jest istotne dla przyszłych badań i analiz w tym zakresie. Należy zaznaczyć, że omawiany kierunek badań przyjmuje perspektywę przedsiębiorcy MLM, co oznacza, że prowadzone rozważania koncentrują się na poziomie mikro-ekonomicznym. Stanowi to rzadko spotykaną formę opisu zjawiska MLM. Większość dotychczasowych dotyczących tego zjawiska badań skupiała się na analizie przedsiębiorstw MLM (poziom mezo-ekonomiczny) oraz analizie branży sprzedaży bezpośredniej, do której zaliczają się firmy MLM (poziom makro-ekonomiczny). Brak konstruktów teoretycznych oraz niedobór badań empirycznych odnoszących się do analizy zagadnienia MLM na poziomie mikro-ekonomicznym potwierdza i uzasadnia potrzebę eksploracji naukowej tego zagadnienia. Nie bez znaczenia jest również fakt zgłaszanej potrzeby pogłębienia wiedzy w tym obszarze przez praktyków.

Korzystając z bazy abstraktowej Scopus indeksującej ponad 19 500 tytułów czasopism naukowych publikowanych przez ponad 5000 wydawców na całym świecie, a także uwzględniając serie wydawnicze i materiały konferencyjne, zidentyfikowano wstępnie 3727 publikacji na temat Multi Level Marketingu, Network Marketingu lub MLM. Po zawężeniu wyszukiwania do obszaru tematycznego z zakresu „Business, Management and Accounting”, „Social Sciences” oraz „Economics, Econometrics and Finance” uzyskano wynik 613 pozycji. Uwzględnienie dodatkowych kryteriów zawężających wyszukiwanie do słów kluczowych *success factors*, *business success* pozwoliło uzyskać łącznie pięć wyników, z których tylko jedna pozycja odnosiła się do problematyki MLM i czynników sukcesu. Artykuł ten dotyczył rozważań na temat czasu jako czynnika ograniczającego możliwości gospodyń domowych w osiągnięciu sukcesu biznesowego w MLM⁸. Z pozostałych czterech artykułów, trzy obejmowały tematykę czynników sukcesu w marketingu sieci społecznościowych. Powodem wskazań tych artykułów w wynikach wyszukiwania była nazwa *Network marketing*, którą określone są również sieci społecznościowe na platformach internetowych. Nie mają one jednak związku z działalnością o charakterze MLM. Ostatni z pięciu

8 M. Yuasa, *Time for Housework and Time for 'Oshigoto': Japanese housewives in a network business*, „Time & Society” 2006, vol. 15, no. 2–3.

artykułów dotyczył problematyki marketingu sieciowego, definiowanego w kontekście marketingu relacji na rynku B2B (ang. *business-to-business*). Uzyskane wyniki wyszukiwań potwierdziły istnienie istotnej luki badawczej w obszarze determinant sukcesu w biznesie opartym na modelu MLM. Stanowi to merytoryczną przesłankę do podjęcia tej problematyki w ramach niniejszej monografii.

Problem badawczy, cele i pytania badawcze

W oparciu o literaturę przedmiotu i przeprowadzone wstępnie rozpoznanie funkcjonowania MLM w praktyce postawiono pytanie o możliwości, jakie tworzy ta koncepcja działalności gospodarczej dla osiągnięcia sukcesu biznesowego. W następstwie tych przedsięwzięć sformułowano następujący problem badawczy: „Potencjał sukcesu biznesowego w działalności o charakterze MLM”. Tak ujęty problem badawczy pozwolił określić *cel główny pracy*, którym jest *wyjaśnienie istoty Multi Level Marketingu oraz identyfikacja czynników determinujących możliwość osiągnięcia sukcesu w działalności MLM*.

W oparciu o cel główny określono również następujące cele szczegółowe:

1. Uporządkowanie terminologii i przedstawienie genezy oraz ogólnego mechanizmu funkcjonowania marketingu wielopoziomowego.
2. Identyfikacja cech odróżniających przedsiębiorstwa MLM od piramid finansowych.
3. Identyfikacja korzyści, jakie może tworzyć dla przedsiębiorców działalność oparta o MLM.
4. Ustalenie, jakie cechy posiadają osoby odnoszące sukces biznesowy w działalności opartej o MLM.
5. Identyfikacja czynników determinujących osiągnięcie sukcesu w przypadku działalności opartej o MLM.
6. Ustalenie, czy istnieje związek między zidentyfikowanymi czynnikami a sukcesem biznesowym w działalności MLM.

Dla realizacji celów pracy sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie motywy i powody skłaniają osoby do rozpoczęcia działalności MLM?
2. Jaki jest poziom wiedzy na temat branży MLM osób, które decydują się na taką działalność?
3. Czy osoby decydujące się na działalność MLM posiadają wystarczającą wiedzę na temat firmy, z którą rozpoczynają współpracę?
4. Czy osoby inicjujące działalność MLM posiadają wcześniejsze doświadczenie dotyczące pracy w branży MLM?
5. Jakie predyspozycje do działalności MLM posiadają osoby decydujące się na taką formę biznesu?

6. Jakie kompetencje posiadają osoby, które decydują się na prowadzenie działalności MLM?
7. Czy istnieje związek między poziomem zaangażowania przedsiębiorców w rozpoznanie rynku i przygotowaniem biznes planu przed rozpoczęciem działalności MLM a odniesieniem sukcesu biznesowego?
8. Czy istnieje związek między poziomem zaangażowania przedsiębiorców w działalność MLM a odniesieniem sukcesu w branży MLM?
9. Czy postrzeganie atrakcyjności działalności MLM jest zależne od pozycji osiągniętej przez przedsiębiorcę w firmie MLM?
10. Czy rozwój umiejętności biznesowych menedżera podczas działalności w firmie MLM jest różny w zależności od pozycji osiągniętej przez przedsiębiorcę w firmie MLM?
11. Czy rozwój umiejętności biznesowych lidera podczas działalności w firmie MLM jest różny w zależności od pozycji osiągniętej przez przedsiębiorcę w firmie MLM?

Dla realizacji celu głównego pracy, celów szczegółowych oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze – w oparciu o analizę literatury, aktualny stan wiedzy oraz przyjęte założenia – sformułowano 5 hipotez głównych oraz 15 hipotez szczegółowych (w tym 9 do hipotezy H1 i 6 do hipotezy H2). Do hipotez głównych zaliczają się:

- **H1:** Istnieje statystycznie istotny związek między zaangażowaniem przedsiębiorców rozpoczynających działalność MLM (zaangażowanie związane z rozpoznaniem rynku i firmy MLM oraz przygotowaniem biznes planu) a odniesieniem sukcesu biznesowego.
- **H2:** Istnieje statystycznie istotny związek między zaangażowaniem przedsiębiorców w bieżące prowadzenie działalności MLM (ilość poświęcanego czasu na działalność MLM oraz okres prowadzenia działalności MLM) a odniesieniem sukcesu w branży MLM.
- **H3:** Postrzeganie atrakcyjności działalności biznesowej MLM istotnie różni się w zależności od pozycji osiągniętej w firmie przez przedsiębiorcę.
- **H4:** Rozwój umiejętności biznesowych menedżera podczas działalności w firmie MLM istotnie różni się w zależności od pozycji osiągniętej w firmie przez przedsiębiorcę.
- **H5:** Rozwój umiejętności biznesowych lidera podczas działalności w firmie MLM istotnie różni się w zależności od pozycji osiągniętej w firmie przez przedsiębiorcę.

Dla realizacji celów pracy wykorzystano informacje pochodzące zarówno ze źródeł wtórnych, jak i pierwotnych. W ramach tych pierwszych odwołano się łącznie do 147 pozycji uwzględniających publikacje naukowe polsko- i obcojęzyczne, opisujące zagadnienie Multi Level Marketingu, oraz literaturę z zakresu marketingu, organizacji i zarządzania, ekonomii, psychologii, socjologii. Do stworzenia podstaw teoretycznych mechanizmu działania MLM wykorzystano także w dużej mierze

literaturę popularno-naukową oraz czasopisma branżowe. Realizacja celów pracy wymagała jednak dotarcia również do danych ze źródeł pierwotnych. Zaprojektowano zatem i przeprowadzono dwojaki rodzaj badania empiryczne: ilościowe i jakościowe. Pierwsze z nich, stanowiące fundament zgromadzonej bazy danych, zrealizowano na próbie 352 przedsiębiorców prowadzących działalność biznesową w oparciu o model MLM metodą ankietową przy wykorzystaniu elektronicznego kwestionariusza ankiety jako instrumentu pomiarowego. Z kolei badania jakościowe sprowadzały się do wywiadów swobodnych z ważnymi przedstawicielami sprzedaży bezpośredniej i MLM w Polsce.

Struktura pracy

Książka składa się z trzech rozdziałów. W pierwszej części rozdziału 1, w oparciu o krytyczny dobór literatury dotyczącej branży MLM, przedstawiono istotę pojęcia Multi Level Marketingu. Wprowadzenie obejmuje uporządkowanie terminologii i pojęć stosowanych w ramach omawianego zagadnienia. Następnie wyjaśniono terminy „marketing”, „marketing bezpośredni” oraz „sprzedaż bezpośrednia”. W rozważaniach dotyczących marketingu bezpośredniego i sprzedaży bezpośredniej dokonano odróżnienia tych pojęć od działalności MLM. W efekcie prowadzonych rozważań sformułowano definicję Multi Level Marketingu oraz wyjaśniono jego istotę. W drugiej części rozdziału 1 przedstawiono genezę powstania Multi Level Marketingu, poczynając od opisu sprzedaży bezpośredniej, a następnie zarysowano historię przedsiębiorstw sprzedaży bezpośredniej, których działalność doprowadziła do powstania Multi Level Marketingu. Zakończenie tej części rozdziału stanowi opis ekspansji firm na rynki światowe. Trzecia część rozdziału 1 podejmuje próbę wyjaśnienia stereotypu utożsamiającego MLM z piramidą finansową, który wywołuje negatywne postawy społeczeństwa wobec tego zjawiska. Rozpoczęto od określenia charakterystycznych cech schematu Ponziego i piramidy finansowej. Następnie dokonano odróżnienia specyfiki działalności MLM od działalności systemów piramid i schematów Ponziego poprzez wskazanie charakterystycznych cech, dzięki którym możliwe jest rozpoznanie działalności o charakterze piramidy finansowej. W tym celu opisano założenia testu Koscot. Na końcu przedstawiono instytucje i organizacje odpowiedzialne za rozwój i ochronę sektora sprzedaży bezpośredniej oraz obecny stan prawny, który reguluje działalność MLM w polskim systemie gospodarczym.

W pierwszej części rozdziału 2 dokonano krytycznej eksploracji literatury dotyczącej problematyki sukcesu rynkowego, skupiając się na pojęciu sukcesu z perspektywy przedsiębiorcy MLM. Rozważania na ten temat w skali mikroekonomicznej pozwoliły wyodrębnić różne metody generowania dochodów, takie jak: praca etatowa,

samozatrudniony specjalista, działalność gospodarcza oraz działalność inwestycyjna, a następnie określić związek tych metod z możliwością osiągania wysokich wyników finansowych. Koncentracja uwagi na metodzie generowania dochodów polegającej na prowadzeniu działalności gospodarczej, prowadzi do porównania trzech możliwych form prowadzenia działalności: tradycyjnej działalności gospodarczej, franczyzy oraz modelu MLM. Na zakończenie zaprezentowano zależności między wybranym sposobem generowania dochodów a ilością posiadanych środków finansowych na podstawie macierzy kwadratu przepływu pieniędzy R. Kiyosakiego. Druga część rozdziału 2 koncentruje się na wyjaśnieniu mechanizmów działania programów prowizyjnych stosowanych przez przedsiębiorstwa MLM i opiera się na materiałach zaczerpniętych z poradników i literatury branżowej. W trakcie omówienia koncepcji najbardziej popularnych programów prowizyjnych (określanych w środowisku praktyków jako plany kompensacyjne lub marketingowe), dokonano identyfikacji mocnych i słabych stron każdego systemu. Ostatnia część rozdziału 2 obejmuje identyfikację determinant sukcesu rynkowego w oparciu o przegląd dostępnej literatury oraz przeprowadzoną na wstępie rozdziału 2 analizę czynników sukcesu rynkowego. W tym celu początkowo przedstawiono koncepcję architektury czterolistnej koniczyny autorstwa Roberta Kozielskiego. Następnie, podczas opisu macierzy składającej się z *możliwości biznesowych, konceptu i modelu biznesowego, sprawności operacyjnej oraz przywództwa i kultury organizacyjnej*, dokonano odniesienia wszystkich wymienionych elementów macierzy do specyfiki działalności MLM.

W trzecim rozdziale opisano proces zrealizowanego postępowania badawczego. Przedstawiono cele, pytania i hipotezy badawcze. Opisano metodykę badań. Scharakteryzowano badaną populację. W drugiej części tego rozdziału zaprezentowano wyniki badań ilościowych, przeprowadzonych na próbie 352 przedsiębiorców prowadzących działalność biznesową w oparciu o model MLM. Uzyskane wyniki zostały pogłębione o informacje pochodzące z badań jakościowych w formie wywiadów bezpośrednich z czołowymi ekspertami sprzedaży bezpośredniej i MLM w Polsce. W ostatniej części rozdziału sformułowano wnioski wynikające z przeprowadzonych badań. Zidentyfikowano czynniki mogące mieć wpływ na sukces w biznesie opartym na modelu MLM. Zwrócono również uwagę na ich wzajemne powiązania oraz rolę, jaką mogą odgrywać w osiąganiu sukcesu biznesowego. Rozdział kończy ogólne podsumowanie całości pracy, w którym wskazano obszary dalszej potencjalnej eksploracji naukowej oraz propozycje i rekomendacje dla praktyków tej formy biznesu.