PUBLIKACJA STUDENCKIEGO KOŁA NAUKOWEGO MANAGE TEAM

Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu

pod redakcją

Arona-Axela Wadlewskiego i Artura Modlińskiego

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Aron-Axel Wadlewski

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

STRATEGIA ROZWOJU SIECI DYSTRYBUCJI FIRM MLM. PRZYKŁAD MATRYCOWEGO PLANU KOMPENSACYJNEGO

Wstęp

Szybkość z jaką obecnie zachodzą przemiany społeczno-gospodarcze oraz tempo rozwoju przemysłu i technologii powoduje sytuację w której moment nieuwagi może zaważyć na losach niejednego przedsiębiorstwa. W obliczu takiej dynamiki otoczenia posiadanie pojedynczo sformułowanej strategii marketingowej jest już niewystarczające. W odpowiedzi na sygnały docierające z rynku tworzy się ich o wiele więcej. Każda z osobna dopasowana jest do innego scenariusza zdarzeń jakie mogą wystąpić w danym czasie i otoczeniu. Zmusza to wiele przedsiębiorstw do prowadzenia systematycznych badań marketingowych oraz szybkiego reagowania w przypadku wykrycia niezaspokojonych dotychczas potrzeb. Podmioty dysponujące odpowiednim zapleczem oraz wykwalifikowanymi zasobami intelektualnymi potrafią kreatywnie wykorzystywać występujące w otoczeniu szanse przez co uzyskują przewagę nad firmami, których posiadanie orientacji marketingowej nie jest mocną stroną. Raz osiągnięta przewaga konkurencyjna nie trwa jednak wiecznie. Przeciwnie można ją szybko utracić w momencie, kiedy kadry menedżerów tracą umiejętność elastycznego programowania elementów marketingowego mix-u¹ i skoncentrują się tylko na wybranych jego elementach. Sytuacja taka ma miejsce w chwili, kiedy główna koncentracja działań krąży jedynie wokół takich narzędzi jak cena czy promocja. Działy marketingowe prześcigają się w tym momencie w kategoriach najczęściej odtwarzanej reklamy bądź najniedorzeczniejszej promocji cenowej. Zapominając o pozostałych elementach marketingu mix nie są w stanie całkowicie wykorzystać drzemącego w nich potencjału przez co i budować trwałych oraz dobrych relacji ze swoimi konsumentami. Zdolność do tworzenia tych więzi mają z kolei te firmy, które sięgają po coraz

¹ J. Kochanowski, *Podstawy i Zarządzanie Marketingiem*, Zielona Góra 2003, s. 24.

to bardziej nowatorskie i niekonwencjonalne narzędzia marketingowe. Przykładem mogą posłużyć podmioty, które oparły swoją strategię o nietypową metodę promocji i dystrybucji zwaną Multi Level Marketingiem. Pozwala ona na redukcję kosztów związanych z promocją i reklamą w pierwszej fazie wprowadzania produktów bądź usług na rynek. Jest to zasługą bezpośredniego włączania konsumentów w proces tworzenia produktu oraz późniejszej jego dystrybucji. W odpowiedzi na takie działania klienci zaczynają utożsamiać się z firmą oraz promować ją w obrębie własnych znajomych. Powoduje to efekt swoistej symbiozy, gdyż postępowanie klientów jest sownie nagradzane w postaci przewidzianych w planie kompensacyjnym premii i nagród. Jest to też powód, dla którego uczestnicy systemu jeszcze chętniej dołączają do funclubu jaki tworzy się wokół danego przedsiębiorstwa. Cała koncepcja wydawać by się mogła sprawdzoną receptą na sukces gdyby nie fakt rozwoju całej branży oraz powiększający się poziom konkurencji. Rywalizacja firm o potrzebnych do ich rozwoju konsultantów zmusza je do poszukiwania nowych rozwiązań i oferowania większej ilości korzyści wspomnianym klubowiczom. W taki sposób tworzy się między innymi nowe strategie związane z systemem naliczania prowizji. Przykładem jednego z nich jest wymieniony w tytule artykułu system matrycowy, którego głównym zadaniem jest stymulacja klientów do podejmowania działań promocyjnych a co za tym idzie rozwoju sieci konsumentów. Ponieważ strategia ta cieszy się wyjątkową popularnością wśród wielu nowych przedsiębiorstw obecnych na rynku, została poddana wnikliwej analizie na kartach niniejszego artykułu.

W związku z powyższym celem artykułu stanie się przybliżenie istoty Multi Level Marketingu jego założeń oraz strategii budowania sieci dystrybucji w oparciu o matrycowy plan kompensacyjny. Następnie próba znalezienia powodów, dla których stosowanie matrycowego systemu naliczania prowizji sprzyja efektywniejszemu wzrostowi sieci dystrybucji niż ma to miejsce w tradycyjnym modelu Uni-Level. Po dokonaniu szczegółowej analizy nastąpi próba osadzenia matrycowej strategii budowania sieci dystrybucji w kategoriach innowacyjnych działań w obszarze zarządzania i marketingu. Rozważania oparto w dużej mierze o dostępną literaturę przedmiotu oraz wiedzę pochodzącą z badań bezpośrednich, realizowanych w formie wywiadów swobodnych z konsultantami firm działających w oparciu o metodę Multi Level Marketingu.

Istota Multi Level Marketingu

Multi Level Marketing (MLM) nazywany inaczej marketingiem sieciowym czy też Network Marketingiem stanowi wyjątkowo ciekawą strategię dystrybucji towarów i usług. Zdaniem Andre Blancharda polega ona na umiejętnym budowaniu osobistej sprzedaży w oparciu o sieć własnych kontaktów. Sieć rozrasta się

wraz z napływem nowych klientów, którzy motywowani dodatkowymi korzyściami sami aktywnie włączają się w proces promocji i sprzedaży produktów². Opisany efekt staje się możliwy do osiągnięcia dzięki specyficznym założeniom, które już w momencie tworzenia modelu dystrybucji opierają się na tworzeniu silnych więzi z klientami. Za ich powstanie najczęściej odpowiada satysfakcja z korzyści jakie otrzymują klienci w chwili zakupu danych produktów oraz dodatkowe premie stanowiące wynagrodzenie za dzielenie się pozytywnymi opiniami na ich temat³. Parafrazując, firmy network marketingowe rozwijają się dzięki swoim klientom, którzy usatysfakcjonowani jakością produktów bądź usług stają się ich dystrybutorami za co otrzymują przewidziane w planie kompensacyjnym wynagrodzenie.

Przedstawiona powyżej prawidłowość pozwala dostrzec obopólne korzyści jakie uzyskuje dana firma w postaci darmowej promocji posiadanych produktów oraz klient decydujący o dzieleniu się pozytywnymi opiniami na ich temat⁴. Biorąc pod uwagę opisaną relację stosownym staje się rozpatrywanie firm MLM z dwóch różnych perspektyw. Pierwsza obejmować będzie organizację zajmującą się wprowadzaniem do obrotu towarów bądź usług „dla której marketing sieciowy stanie się efektywną formą promocji oraz strategią zwiększania sprzedaży⁵”. Druga obejmować będzie punkt widzenia klienta, dla którego MLM może stać się modelem działalności biznesowej, który nie wymaga dużych nakładów kapitału ani posiadania unikatowego pomysłu. Dzieje się tak dlatego, iż ryzyko związane z inwestycją kapitału potrzebnego na wprowadzenie na rynek produktów bądź usług, bierze na siebie przedsiębiorca decydujący o wykorzystaniu metody dystrybucji poprzez marketing sieciowy. W wyniku tego rola klienta ogranicza się jedynie do wywoływania dogodnych warunków do sprzedaży gotowych produktów i usług, za które otrzymuje przyjęte w planie kompensacyjnym prowizje. Rzecz jasna nie oznacza to, że staje się on firmowym akwizytorem, przeciwnie dzięki odpowiedniej konstrukcji planu prowizyjnego zostaje przedsiębiorcom, który może budować własną sieć dystrybucji⁶.

Pomimo iż koncepcja marketingu sieciowego polegająca na motywowaniu posiadanych klientów do rekomendacji produktów firmy brzmi jak dobra strategia zwiększania poziomu sprzedaży, to nie jest to rozwiązanie dające się z powodzeniem zastosować do dowolnego przypadku. Wiąże się to ze specyficznymi uwa-

² A. Blanchard, *Twoja niezależność finansowa poprzez Network Marketing*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993, s. 25.

³ J. Otto, *Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H Beck, Warszawa 2004, s. 204.

⁴ J. W. Wiktor, *Komunikacja Marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 205–224.

⁵ T. Kramer, *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 138–140.

⁶ A. Warzecha, *Multi Level Marketing w gospodarce wolno rynkowej*, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, Sosnowiec 2012, s. 25–35.

runkowaniami oraz koniecznością zaistnienia omówionych poniżej przesłanek, bez których omawiany model nie może funkcjonować w sposób długoterminowy.

Do pierwszej z nich należy zaliczyć unikatowość wprowadzanego produktu bądź usługi. Tylko unikatowy produkt nieposiadający bliskiego substytutu może być sprzedawany po wyższej cenie mogącej zabezpieczyć środki na wypłaty późniejszych prowizji. W sytuacji, kiedy firma nie posiada unikatowego produktu zmuszona jest konkurować ceną, co w konsekwencji prowadzi albo do utraty zakładanej jakości produktu albo obniżenia marży przeznaczonej na wypłatę prowizji. Ponieważ zmniejszające się premie negatywnie oddziałują na motywację konsultantów, w konsekwencji koniecznym stanie się zmienienie modelu działalności i zaprzestanie dystrybucji poprzez network marketing.

Drugą niezmiernie ważną przesłanką jest wysoka jakość oferowanych przez firmę produktów bądź usług. Tylko w sytuacji, kiedy jakość produktu nie pozostawia wątpliwości możliwa jest rzetelna promocja zadowolenia i satysfakcji płynącej z ich korzystania. W przypadku wystąpienia przeciwnej sytuacji, dystrybutorzy firmy szybko tracą wiarygodność i zaufanie co uniemożliwi dalszą działalność tego typu.

Trzecią równie istotną przesłanką jest posiadanie w asortymencie firmy konsumowalnych produktów. Tylko produkty charakteryzujące się ograniczonością co do ich ponownego użycia mogą zapewnić efekt odnawialnej sprzedaży. Oznacza to, że klienci firmy polecający konsumowalne produkty otrzymują prowizję za każdym razem, kiedy dany produkt ulegnie zużyciu bądź zwyczajnie się skończy. W ten sposób osiągają systematyczne dochody wynikające z tylko raz wykonanej pracy, polegającej na umiejętnym zachęceniu innych do systematycznego korzystania z danych produktów bądź usług. Najprostszym przykładem są wszystkie produkty żywnościowe – ekologiczna żywność, suplementy diety, produkty jednorazowe – filtry, kapsułki do prania, oraz w przypadku usług – umowy abonamentowe⁷.

Mając na uwadze istotność wymienionych powyżej przesłanek bez problemu można skonfrontować teoretyczne założenia modelu Multi Level Marketingu z występującymi na rynku realiami. Niestety okazuje się, że pomimo braku podstaw wymaganych do konstrukcji opisywanego modelu, spora część podmiotów próbuje go wdrożyć. Powodem takiego podejścia jest zazwyczaj niepochochowana chęć zysku, która najczęściej objawia się w postaci technik motywacji podobnych do tych stosowanych w systemach argentyńskich. Zjawisko to negatywnie oddziałuje na rynek budząc frustrację i niezadowolenie klientów. To z kolei odbija się negatywnym echem na całej branży przez co Multi Level Marketing często przedstawiany jest w pejoratywnym świetle piramid finansowych⁸.

⁷ <http://prosta.pl/~equal/BC/1.html>, [dostęp z dn. 15.03.2015 r.].

⁸ A. Tomasz, H. Żurawski, *Szansa XXI wieku Network Marketing*, Wydawnictwo AKAPIT, Kraków 1994, s. 13–15.

Założenia Multi Level Marketingu wynikające z programu prowizji Uni-Level

Generalizowanie omawianej koncepcji do przykładu tylko nierzetelnych firm marketingu sieciowego umacnia negatywne przeświadczenia przez co powoduje utrwalanie się różnych stereotypów. Eskalację negatywnych opinii powoduje również uboga literatura przedmiotu, która w dodatku jest bardzo trudno dostępna. Powstały na skutek tego impas nie sprzyja rozkwitowi branży⁹. Z uwagi na taki stan rzeczy, niezależni dystrybutorzy zmuszeni są podejmować trud związany z edukacją nowo rekrutowanych osób w zakresie prawidłowości jakimi rządzi się marketing sieciowy. Niestety takiej działalności podejmują się również przedstawiciele nieuczciwych firm przedstawiając różnego rodzaju praktyki jako standardy obowiązujące w firmach network marketingowych. W celu właściwego zrozumienia różnicy pomiędzy sumiennymi firmami i mniej odpowiedzialnymi należy kierować się praktycznymi kryteriami. Uwzględniają one opisane wcześniej przesłanki jak również wymienione niżej założenia konstrukcji programu prowizji. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na przykład programów, których zadaniem jest wymuszanie od uczestników ogromnych nakładów kapitału przy jednoczesnym hamowaniu wypłat prowizji. Te trafiają jedynie do rąk założycieli systemu. Przypadki takie występują za każdym razem, kiedy następuje odstępstwo od przyjętych w marketingu sieciowym zasad.

Do pierwszej z nich należy zaliczyć bezpłatność uczestnictwa w tworzeniu sieci sprzedaży danej firmy. Uczciwe firmy czerpią zyski ze sprzedaży produktów, a nie opłat wpisowych od swoich klientów. W systemie network marketingu jedyną inwestycją jaką powinni wносить uczestnicy jest czas poświęcony promocji posiadanych produktów.

Drugą zasadą jest naliczanie prowizji w oparciu o zrealizowany obrót posiadanej sieci konsumenckiej. Szanujące się organizacje naliczają prowizje od każdego sprzedanego produktu nie warunkując ich od ilości pozyskanych partnerów czy ustanowionych progów obrotu jakie należy w tym celu wykonać.

Trzecią zasadą jest trzymanie się ustanowionego cyklu wypłat prowizji. Uczciwe firmy network marketingowe wypłacają wynagrodzenie w równych odstępach czasu, nie warunkując go od zrealizowania danego poziomu sprzedaży.

Posiadając teoretyczne rozeznanie w kryteriach jakie powinny cechować autentyczny model Multi Level Marketingu warto rozważyć praktyczny wymiar w jakim się objawia. Za przykład posłuży konstrukcja standardowego planu kompensacyjnego nazywanego system Uni-Level. Stanowi on fundament koncepcji marketingu sieciowego, na podstawie której zaczęły funkcjonować pierwsze fir-

⁹ A. Warzecha, *Multi Level Marketing w gospodarce wolno rynkowej*, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, Sosnowiec 2012, s. 25–26.

my tej branży. System Uni-Level polega na wypłacaniu prowizji klientom, którzy polecili produkty bądź usługi innym osobom. Sytuację taką obrazuje poniższy rysunek, w którym klient otrzymujący prowizję znajduje się na górze, a osoby korzystające z polecenia na dole.

Rys. 1. Uni-Level – jeden poziom

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując powyższą sytuację można zaobserwować strukturę gdzie osoby korzystające z polecenia ustawiają się w linii bezpośrednio pod osobą od której dowiedziały się o danych produktach. W marketingu sieciowym to jednak nie koniec. Każdy klient może czerpać wynagrodzenie od osób znajdujących się na niższych poziomach. Tak jak w zaprezentowanym poniżej przypadku.

Rys. 2. Uni-Level – dwa poziomy

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać na powyższym rysunku klient oznaczony symbolem „X” może czerpać wynagrodzenie z dwóch poziomów. Poziomu pierwszego, w którym

znajdują się osoby przekonane do zakupu w sposób bezpośredni oraz poziomu drugiego gdzie znajdują się osoby przekonane bezpośrednio przez osoby w pierwszym poziomie. Przedstawiony przypadek jest charakterystyczny dla dwupoziomowego planu kompensacyjnego Uni-Level. Jego założenia pozwalają każdemu uczestnikowi polecać produkty nieskończenie dużej ilości osób powodując wzrost struktury w poziomie, jak również czerpać prowizje od zakupów osób znajdujących się w pierwszej i drugiej linii. Ponieważ klienci znajdujący się w drugiej linii nie pojawiają się na skutek bezpośredniego zaangażowania osoby znajdującej się w pozycji „X” to prowizje od ich zakupów są dodatkową premią za zaangażowanie na rzecz zwiększenia obrotów sprzedaży. W praktyce system Uni-Level nie ogranicza się jedynie do dwóch poziomów. Z reguły głębokość, do którego wypłacane są prowizje oscyluje w przedziale siedmiu bądź dziewięciu poziomów. Z uwagi na ten fakt Multi Level Marketing nazywany jest też marketingiem wielopoziomowym¹⁰.

Matrycowy planu kompensacyjny jako strategia rozwoju sieci dystrybucji MLM

Koncepcja dystrybucji opierająca się o metodę marketingu sieciowego pomimo licznych atutów, nie pozbawiona jest też licznych wad. Pomijając kwestie stereotypów i niskiej świadomości społecznej najczęściej wymienianymi problemami są te związane z samym programem naliczania prowizji. Opisane powyżej założenia systemu Uni-Level nie powodują dużej motywacji wśród uczestników sieci. Dzieje się tak z powodu braku odpowiednich predyspozycji większości klientów do dzielenia się pozytywnymi opiniami dotyczącymi używanych produktów. W konsekwencji prowadzi to do sytuacji, w której tylko Ci bardziej przedsiębiorczy są w stanie generować satysfakcjonujące prowizje. Dla sporej większości system pozostaje niewykorzystany. Przejawem tego jest brak jakiegokolwiek motywacji klientów do zaangażowania się w rozwój firmy. W celu rozwiązania tego problemu zarządy wielu firm zdecydowały się na modyfikacje systemu naliczania prowizji doprowadzając do powstania zupełnie nowych. Ich konstrukcje i zasady naliczania prowizji często różnią się od systemu Uni-Level. Przykładem rozwiązania, którego celem jest wzmożona motywacja klientów do rozbudowy sieci konsumenckiej z całą pewnością jest system matrycowy. Polega on na ograniczeniu poziomym każdej linii systemu Uni-Level do przyjętej przez firmę wartości. Najczęściej stosowana jest wartość trójkowa, co oznacza, że pod każdym klientem firmy mogą znajdować się w pierwszej linii maksymalnie trzy

¹⁰ A. Warzecha, *Multi Level Marketing w gospodarce wolno rynkowej*, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, Sosnowiec 2012, s. 41.

osoby. Nie oznacza to tym samym, że dany klient nie może polecać produktów większej ilości znajomych. Przeciwnie liczba ta zawsze jest nieograniczona. Różnicę stanowi jedynie układ graficzny struktury przejawiający się w postaci podpisywania nadwyżki osób w głąb struktury pod osobę dysponującą aktualnie wolnym jednym z trzech miejsc¹¹. Przykład, w którym dany klient rekomenduje zakup produktów czterem osobom prezentuje poniższa ilustracja.

Rys. 3. Konstrukcja matrycowa

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z powyższym schematem pod osobą oznaczoną cyfrą „A” znalazła się osoba „D” będąca bezpośrednio polecona przez klienta oznaczonego symbolem „X”. Oznacza to że osoba „A” pomimo braku aktywności w proces rekomendacji produktów będzie otrzymywać prowizję od jej zakupów. Powoduje to wzajemną motywację wynikającą z aktywności osoby „X”. Otrzymana przez klienta „A” prowizja od zakupów klienta „D” z założenia motywować ma klienta „A” do podnoszenia wysokości prowizji poprzez włączenie się w program polecania produktów. W momencie podjęcia przez nią inicjatywy, korzyści uzyskuje zarówno osoba „X” jak również klient „D” w momencie pozyskania przez klienta „A” osoby oznaczonej rzymską trójką. W taki sposób system automatycznie się zaplata powodując wzajemną motywację wszystkich uczestników danej struktury. Niestety system matrycowy tak jak każdy inny posiada również wady. Do najbardziej znaczących należy wymienić fakt podobieństwa systemu do koncepcji pi-

¹¹ Tamże, s. 42.

ramidy finansowej. Zarówno w jednym i drugim przypadku uczestnicy programu otrzymują prowizję z tytułu zajmowanego miejsca w strukturze a nie wykonanej pracy w jej rozbudowę. Ponad to osoba znajdująca się niżej w strukturze nie jest w stanie prześcignąć w zarobkach osoby znajdującej się nad nią. Dzieje się tak do mementu, w którym osoba znajdująca się wyżej struktury nie przestanie obejmować swoim zasięgiem osób znajdujących się w strukturze osoby znajdującej się pod nią. Kolejną wadą jest ograniczoność kwoty prowizji jaką można uzyskać w chwili wypełnienia się całej matrycy. Jeżeli matryca trójkowa składa się z czterech poziomów to maksymalna liczba klientów, od której naliczane będą prowizje wynosić będzie 159 osób. Kolejno 3 osoby w pierwszej linii, 9 w drugiej, 27 w trzeciej i 120 w czwartej. Z uwagi na ten fakt system matrycowy nigdy nie jest stosowany pojedynczo w firmach network marketingowych. Najczęściej łączony jest z innymi programami zachowującymi zasadę korelacji wynagrodzenia z ilością pozyskanych klientów oraz nieograniczoności możliwych do uzyskania dochodów. Wyплаты wynagrodzeń są w ten sposób łączone, co oznacza że klienci otrzymują podwójne wynagrodzenie wynikające z założeń jednego i drugiego programu prowizji. Łączenie planów kompensacyjnych jest stosowane w wielu firmach MLM, które w sposób rzetelny stosują się do założeń i istoty modelu. Przeciwnie jest w przypadku przedsiębiorstw pozorujących omawianą działalność. Organizacje te stosować będą metody premii pierwszeństwa, gwarantując wynagrodzenie tylko osobom u szczytu struktury. Jest to cecha charakterystyczna po jakiej można odróżnić nielegalny system od prawdziwej firmy marketingu wielopoziomowego.

Zakończenie

Koncepcja Multi Level Marketingu jest wciąż mało znaną formą dystrybucji produktów jak i modelem w oparciu o który można prowadzić działalność gospodarczą. Za przyczyny takiego stanu rzeczy wymienia się skąpy dorobek literatury przedmiotu jak i panujące stereotypy. Brak dostępu do rzetelnej wiedzy i informacji spowodował wypaczenie prawdziwego obrazu MLM przez co i sceptycyzm dotyczący efektów prezentowanych przez niezależnych dystrybutorów. Dodatkowo nieuczciwe praktyki biznesowe prowadzone przez firmy mianujące się organizacjami network marketingowymi doprowadziły do dużej wstrzemięźliwości konsumentów powodując stagnację w branży. Ta z kolei wywoływała spadek motywacji obecnych dystrybutorów, którzy budując sieć w oparciu system Uni-Level, zaczęli uzyskiwać coraz mniejsze prowizje. Na skutek tego narodziła się potrzeba stworzenia nowych programów wynagrodzeń mogących intensywniej motywować klientów do stawiania się dystrybutorami firmy. W odpowiedzi opracowano różne rozwiązania pozwalające uzyskiwać większe efekty przy jedno-

częściej mniejszym wkładzie pracy w rozbudowę sieci dystrybucji. Jednym z nich jest matrycowy plan kompensacyjny. Pozwala on otrzymywać prowizję każdemu klientowi firmy bez względu na to czy aktywnie poleca używane produkty. Wypłacane wynagrodzenie pozwala szybciej przekonać się do systemu przez co klienci chętniej podejmują inicjatywę dzielenia się pozytywnymi opiniami z innymi. Nowy sposób podpisywania klientów w głąb struktury potęguje wzajemną motywację przekładającą się na stopniowy rozwój sieci. Jest to pożądaný cel zarówno dla firmy jak i klientów otrzymujących z tego tytułu wynagrodzenie. W rezultacie firmy MLM chcąc wdrożyć efektywną strategię rozwoju sieci dystrybucyjnej coraz częściej sięgają po nowe koncepcje planów kompensacyjnych. Częstotliwość z jaką się to odbywa świadczy o dużej skali i sile obserwowanego zjawiska, które z powodzeniem może być w tym przypadku rozpatrywane w kategoriach innowacyjnych działań w zakresie zarządzania i marketingu.

Bibliografia

- Blanchard A., *Twoja niezależność finansowa poprzez Network Marketing*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993.
- Kochanowski J., *Podstawy i Zarządzanie Marketingiem*, Zielona Góra 2003.
- Kramer T., *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Otto J., *Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H Beck, Warszawa 2004.
- Tomasz A., Żurawski H., *Szansa XXI wieku Netork Marketing*, Wydawnictwo AKAPIT, Kraków 1994.
- Warzecha A., *Multi Level Marketing w gospodarce wolno rynkowej*, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, Sosnowiec 2012.
- Wiktor J. W., *Komunikacja Marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- <http://prosta.pl/~equal/BC/1.html>, [dostęp z dn. 15.03.2015 r.].

WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-895-0