

Ocena funkcjonowania systemu motywacyjnego opierającego się o model MLM

Elżbieta Małysiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Głównym celem artykułu jest przedstawienie teoretycznego i praktycznego aspektu marketingu wielopoziomowego w tworzeniu skutecznego systemu motywacyjnego w firmie.

W części teoretycznej artykułu wyjaśniono pojęcie systemu motywacyjnego i jego funkcje, a także objaśniono główne założenia koncepcji marketingu wielopoziomowego. Przede wszystkim zwrócono uwagę, czym jest marketing wielopoziomowy oraz przedstawiono jego odmiany. Następnie ukazano historię i etapy rozwoju MLM w Polsce i na świecie.

Część praktyczna artykułu zawiera prezentację firmy funkcjonującej w branży marketingu sieciowego. Ponadto w tej części artykułu przedstawiono wyniki i wnioski z przeprowadzonych badań ankietowych dotyczące oceny funkcjonowania systemu motywacyjnego w analizowanej firmie.

Słowa kluczowe: marketing wielopoziomowy, marketing sieciowy, motywacja, system motywacyjny

Kody JEL: M12

1. Wprowadzenie

Do rozwoju firmy oraz utrzymania ugruntowanej pozycji na rynku potrzebny jest dobrze zorganizowany system motywacyjny. Jeżeli czynniki mobilizujące zostaną prawidłowo użyte to uzyskanie lepszych wyników nie będzie problemem. Pracownik, który otrzymuje pochwałę w wymiarze słownym, pieniężnym bądź innym zostaje zmobilizowany do dalszego działania na korzyść firmy.

W tworzeniu systemu motywacyjnego ważne jest, by pamiętać o szeregu czynników wpływających na jego funkcjonowanie. Programy motywacyjne warto dopasować do wieku, czy zainteresowań pracownika. Powszechne stwierdzenie, że najlepszą motywacją są pieniądze często mija się z prawdą.

Głównym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznego i praktycznego aspektu systemu motywacyjnego, z naciskiem na jego znaczenie w firmie działającej w oparciu o model MLM. W części empirycznej artykułu dokonano przede wszystkim oceny skuteczności istniejącego systemu motywacyjnego w firmie HOME&HEALTH na podstawie opinii pracowników zebranych za pomocą ankiety zawierającej pytania zarówno zamknięte jak i otwarte. Odpowiedzi re-

spondentów miały formę wyboru jednokrotnego lub wielokrotnego spośród podanych kilku opcji w skali od 1-5. Ankieta została opublikowana na portalu społecznościowym Facebook w grupie zrzeszającej Partnerów firmy z całej Polski.

2. Pojęcie i funkcje systemu motywacyjnego

Spośród wielu funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwie, najsilniejszy wpływ na relację z pracownikami ma funkcja motywowania. Na to, jak pracownik czuje się w firmie oraz na poziom jego efektywności oddziałuje wiele czynników powiązanych ze sferą zawodową. Najważniejszym jest właśnie motywacja. Powszechnie rozumiana jako proces, mający zadecydować o wyborze, który musi podjąć jednostka kierująca się osiągnięciem celu. Cel natomiast ściśle powiązany jest przede wszystkim z potrzebą oraz wartościami, jakimi kieruje się dana jednostka (Woźniak, 2012, s. 165).

Motywowanie opiera się przede wszystkim na zastosowaniu odpowiednich narzędzi, które w połączeniu ze sobą stanowią system motywacyjny. Ważne jest, aby zapewniał on ciągłe zaangażowanie pracowników w budowę sukcesu firmy, zachęcał do

samorozwoju oraz gwarantował osobistą satysfakcję z wykonanej pracy (Snopko, 2014, s. 8).

Mówiąc o celach systemu motywacyjnego powinno się zwrócić szczególną uwagę na misję organizacji, która jest wyrazem jej charakteru, jest jej wyróżnikiem na tle innych. Misja powinna także jednoznacznie określać postawy pracowników, które jasno odzwierciedlają oczekiwania pracodawców. To zaś wyznacza kierunki oddziaływania systemu motywacyjnego, który w swojej istocie powinien wspierać realizację tejże misji poprzez nagradzanie postaw oczekiwanych i korygowanie działań niewłaściwych. Strategia wyznacza kierunki, których dana jednostka chciałaby podążać. Zadaniem systemu motywacyjnego jest przełożenie tych kierunków, wyrażonych w sposób ogólny, oraz celów z nich wynikających, na działania poszczególnych pracowników. System motywacji pełni w tej sferze dwie funkcje (Czerska, 2012, s. 337):

- informuje pracowników o pożądanej kulturze,
- poprzez stosowanie bodźców dobranych do indywidualnych preferencji, utrzymuje wymaganą kulturę w zaplanowanym kształcie.

System motywacyjny przedsiębiorstwa pozwala także na (Walas, 1994, s. 96):

- dobór pracowników oraz odpowiednich, dopasowanych do nich stanowisk pracy,
- poznanie ich potrzeb oraz stopnia, w jakim są one dla nich ważne,
- selekcję narzędzi motywacyjnych tak, aby dokonać właściwego wyboru, co do ich wykorzystania,
- zlecanie zadań, wywieranie wpływu dzięki umiejętnościom dobranym argumentom,
- ocenę poziomu realizacji zadań oraz jego zgodność ze stosowanymi bodźcami (płacowymi, pozapłacowymi) przez kierowników.

System motywacyjny działa poprzez wzajemne wzmocnianie się poszczególnych czynników, co daje efekt synergiczny – im więcej człowiek może otrzymać, tym więcej znajduje siły na to, aby to osiągnąć. System ten, podobnie jak system oceniający, spełnia funkcję zarządzania przedsiębiorstwem i dzięki wspólnym wysiłkom wszystkich pracowników konieczny jest do osiągania celów przedsiębiorstwa. Jego funkcje nie ograniczają się tylko do pomocy w zarządzaniu oraz do podnoszenia efektywności pracowników, ale również wiążą się z szeregiem innych funkcji (tab. 1).

Tab. 1. Funkcje systemu motywacyjnego

Funkcja	Objaśnienie
Mierzenie motywacji	Zmierza do wskazania obszarów, w których należałoby usprawnić praktyki motywacyjne.
Docenianie pracowników	Oznacza inwestowanie w ich sukces, ufanie im i delegowanie uprawnień, stwarzanie możliwości uczestnictwa w dotyczących ich sprawach, informowanie, sprawiedliwe traktowanie, widzenie w nich istot ludzkich, a nie „zasobów”, które można wykorzystać zgodnie z interesem kadry kierowniczej, oraz wynagradzanie (finansowe i nie tylko) wskazujące na stopień, w jakim się ich ceni.
Rozwijanie behawioralnego zaangażowania	Zaangażowanie behawioralne oznacza, że jednostki kierują swoje wysiłki w stronę osiągnięcia celów organizacji i celów związanych z ich stanowiskiem pracy.
Tworzenie w organizacji klimatu sprzyjającego	Klimat organizacyjny i wartości uznawane przez organizację powinny podkreślać znaczenie wysokich efektów. Należy zachęcać menedżerów i liderów zespołów, by ich zachowanie stanowiło wzorzec zachowania oczekiwanego od pracowników.
Rozwijanie umiejętności przywódczych	Menedżerom i liderom zespołów należy pomagać w poznaniu procesu motywacji i tego, jak mogą wykorzystać swoją wiedzę w celu podniesienia motywacji członków swojego zespołu.
Projektowanie stanowisk pracy	Projektowanie stanowisk pracy wymaga zastosowania teorii motywacji, zwłaszcza tych jej aspektów, które odnoszą się do potrzeb i motywacji przez samą pracę (motywacja wewnętrzna).
Zarządzanie przez efekty	Procesy zarządzania przez efekty mogą zapewnić wytyczenie celów, sprzężenie zwrotne i wzmocnienie efektywności organizacyjnej.
Zarządzanie wynagrodzeniami	Procesy zarządzania wynagrodzeniami mogą zapewnić bezpośrednią motywację przez różne formy płacy uzależnionej od efektów, jeśli zwraca się baczna uwagę na znaczenie teorii wartości oczekiwanej i teorii sprawiedliwości.
Rozwój pracowników	Pojęcie rozwoju pracowników dotyczy rozwoju osobistego, a teoria motywacji jasno wskazuje, że postęp przez rozwój własny – ukierunkowanie własnego uczenia się – stanowi najlepszą formę rozwoju.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Tyrąńska, 2013, s. 25-26).

Zaprezentowane w tabeli 1 funkcje powinny być realizowane za pomocą bodźców motywacyjnych,

które w sposób bezpośredni wpływają na zachowania wśród pracowników. Według psychologów, bodziec to taki stan lub zmiana w sytuacji, która wywołuje określone zachowanie się (impuls). Natomiast zarządzanie takim bodźcem obejmuje środki, które kształtują sytuację podwładnych.

3. Charakterystyka Multi Level Marketingu

Aby w pełni zrozumieć istotę pojęcia Multi Level Marketingu (MLM), należy spojrzeć na niego z dwóch różnych punktów widzenia. Po pierwsze z perspektywy pomysłodawcy (producenta), dla którego MLM jest możliwością wprowadzania na rynek nowego produktu bez ponoszenia dużych kosztów związanych z wypromowaniem oraz bez konieczności pełnego przeniesienia praw do produktu innej jednostce. Po drugie, istotna jest pozycja niezależnego dystrybutora, dla którego marketing sieciowy jest pewnego rodzaju modelem biznesu, który nie wymaga od niego nakładu finansowego, czy ponoszenia ryzyka, tak jak ma to miejsce w przypadku typowej działalności gospodarczej czy franchisingu. Przez taką interpretację można dojść do wniosku, że MLM jest taką metodą dystrybucji, w której wszystkie koszty reklamy i marketingu ponoszone są w momencie faktycznie zrealizowanej sprzedaży. Natomiast sprzedaż ta jest napędzana dzięki klientom danej firmy, którzy poprzez własne sieci kontaktów polecają dalej zakup określonych produktów. Za takie działanie zostają nagrodzeni prowizją obliczoną na podstawie planu marketingowego obowiązującego w danej firmie. Wspomniane plany marketingowe dają możliwość uzyskania wysokich dochodów przy odrzuceniu ryzyka związanego z inwestycją określonego kapitału potrzebnego do uruchomienia działalności gospodarczej (Warzecha, 2011, s. 9).

Marketing wielopoziomowy łączy w sobie (Warzecha, 2011, s. 119):

- współpracę grupy osób,
- niezależność,
- sprzedaż bezpośrednią połączoną z budowaniem silnych relacji pośrednich,
- sprzedaż detaliczną, ale wychodzącą poza klasyczne miejsce sprzedaży, jakim jest sklep,
- indywidualne podejście do każdego klienta, bowiem może on zostać potencjalnym współpracownikiem,
- każdy może stworzyć własną strukturę, a niekoniecznie osoba “wyżej” musi więcej zarabiać,
- jasno określony plan wynagrodzeń – w tym modelu zwany planem marketingowym,
- minimalna droga produktu od producenta do nabywcy, co znacznie obniża cenę produktu,
- produkty są tańsze i lepsze jakościowo, ponieważ nakłady wykorzystywane na reklamę i dystrybucję zostały ograniczone do minimum.

Wszystko to dowodzi, że jeśli tradycyjny proces sprzedaży pokazuje jak sprzedawać, tak marketing sieciowy mówi jak współtworzyć grupę sprzedażową, aby być za to dobrze wynagrodzonym.

Wady marketingu wielopoziomowego:

1. Z punktu widzenia “pracownika” to:
 - odroczone gratyfikacja,
 - brak tzw. “bata” nad głową,
 - wymóg zmiany podejścia z pracy indywidualnej do pracy zespołowej,
 - część dochodu zależy od zaangażowania i pracy innych ludzi,
 - brak benefitów związanych z zatrudnieniem na umowę o pracę.
2. Z punktu widzenia “pracodawcy” to:
 - brak kontroli nad sprzedawcami,
 - brak lojalności.

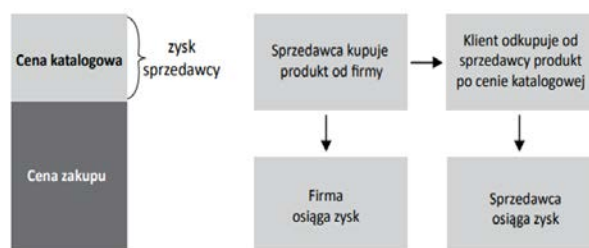
4. Warianty działalności w MLM

Dystrybutorzy to osoby zajmujące się bezpośrednią sprzedażą. Sami są konsumentami produktów, co ułatwia im polecanie ich, promowanie w bliskim, jak i dalszym otoczeniu (Grudzień, 2009, s. 32-42). To właśnie oni sami walczą o klienta, w sposób indywidualny identyfikują jego potrzeby, rozpatrują możliwości ich zaspokojenia i w końcu mówią: “słuchaj znam produkt, który byłby odpowiedni, sam go używam i jestem zadowolony” (Szajna, 2005, s. 90).

W związku z tym, dystrybutor dokonuje prezentacji produktów zazwyczaj w domu klienta, jego miejscu pracy lub podczas spotkań w miejscu publicznym. Dla każdego liczą się jasne informacje i rekomendacje od osób godnych zaufania. Jeśli jeszcze mogą dokonać zakupu w dogodnym dla nich miejscu i czasie, często wybierze dystrybutora MLM niż tradycyjny sklep. Co więcej, nie będzie to zakup jednorazowy. Network marketing jest takim kanałem dystrybucji, który wszystkie te oczekiwania zaspokaja (Ludbrook, 2006, s. 49).

Na uwagę zasługuje fakt, że w multi level marketingu sprzedawcy nie działają jako zwykli przedstawiciele danej firmy, ale we własnym imieniu i na własny rachunek. Przedsiębiorstwo osiąga zysk w momencie sprzedaży towaru dystrybutorowi po ustalonej cenie (cena zakupu), natomiast on odsprzedaje go swojemu klientowi po cenie sugerowanej przez firmę w katalogu produktowym. Różnica między tymi dwoma cenami to zysk sprzedawcy (Lipa, 2008, s. 11). Schemat osiągania zysku przez poszczególne ogniwa przedstawia rysunek 1.

Rys. 1. Schemat osiągania zysku przez firmę i sprzedawcę w systemie MLM



Źródło: (Orzelska, 2016, s. 73).

Dochód sprzedawców uzależniony jest od ich wysiłku włożonego w pozyskanie klientów i sfinalizowanie sprzedaży (Hoffman, 2009, s. 9).

Ideą marketingu wielopoziomowego jest fakt, że poza rolą sprzedawcy, dystrybutorzy prowadzą aktywności związane z pozyskiwaniem nowych ludzi do swoich sieci dystrybucyjnych gdzie pełnią rolę lidera (Sypniewska, 2004, s. 63).

Dystrybutor musi wykorzystywać swoje umiejętności z zakresu zarządzania relacjami, bowiem to one są podstawą działania w MLM. Miarą sukcesu każdego lidera są trwałe struktury zbudowane w określonym czasie, liczba nowych współpracowników w strukturze oraz tempo jej wzrostu. Nie należy więc mierzyć sukcesu lidera na podstawie obrotu, jaki generuje jego grupa, bowiem jeżeli menadżer grupy nastawi się tylko na obrót, spowoduje zbliżenie się tego modelu do modelu sprzedaży bezpośredniej, gdzie lider przestaje być przywódcą, a zostaje sprzedawcą. Istota network marketingu wymaga od liderów tworzenia długotrwałych relacji z indywidualnymi dystrybutorami, ciągłego kontaktu z nimi, motywacji, doszkalania i wspólnego analizowania dochodów, sukcesów, jakie osiągają (Warzecha, 2013, s. 93).

Rola osoby wprowadzającej jest bardzo ważna, to dzięki niej nowicjusz może ujawnić swój potencjał. Lider jest swego rodzaju coachem i wzorem do na-

śladowania. To on już osiągnął wynik, który należy powielić, jednak ma tu zastosowanie jedna zasada. A mianowicie – tylko poprzez pomoc innym można osiągnąć sukces. Wiadomym jest, że sukces ten nie bierze się znikąd. Istotne są trzy obszary działania, a mianowicie: szkolenie, nadzorowanie i motywowanie (Podmoroff, 2010, s. 32).

Szkolenia mają na celu dostarczenie informacji na temat:

- firmy, z którą dystrybutorzy muszą się utożsamiać i doskonale ją znać,
- produktów, które sprzedają,
- klientów (ich typy, potrzeby, motywy zakupu, nawyki),
- skutecznych rozmów handlowych,
- zakresu obowiązków,
- procedur działania.

Nadzorowanie nie ma w tym przypadku charakteru kontrolnego. Lider nie kontroluje ilości sprzedanych przed dystrybutora produktów, czy liczby wprowadzonych osób. Ma jednak za zadanie zachęcenie do zwiększenia tych ilości poprzez pomoc w poprawie procesu sprzedaży (Luter, 2013, s. 38).

Motywacja skupia się na rozwoju osobistym dystrybutora. Przede wszystkim powinien on znać obowiązujący plan marketingowy, który skutecznie zachęca do osiągania coraz to wyższych poziomów. Poza planem marketingowym istnieją różnorodne programy motywacyjne np. możliwość odbioru samochodu, prezenty, vouchery, wycieczki. Im większa motywacja ze strony lidera, tym większe starania, a starania te prowadzą do zadowolających każdą ze stron rezultatów.

5. Historia i rozwój MLM

Korzenie modelu MLM sięgają lat 20. XX wieku i swój początek mają w Stanach Zjednoczonych, gdzie w tamtym okresie sprzedaż bezpośrednia była bardzo ważną dziedziną życia społecznego. Właściciele firm poszukując różnych możliwości zbytu, otwierali biura pośrednictwa handlowego, gdzie proces sprzedaży wyglądał następująco: producenci dostarczali do nich towar, który następnie trafiał do dystrybutorów bezpośrednich. Niejednokrotnie biura handlowe były prowadzone przez doświadczonych pracowników, którzy sami zajmowali się wprowadzaniem towarów do obiegu, nawiązywali współpracę z innymi dystrybutorami, a nawet ich szkolili. Zauważyli, że zwiększająca się liczba dystrybutorów

przynosiła coraz większe obroty, a firma premiowała ich za czas poświęcony obecnym i nowym współpracownikom. Premie miały postać ustalonej z góry kwoty lub procentowego udziału od wartości obrotu osiągniętego przez nowych pracowników (Szajna, 2005, s. 50). Tabela 2 ukazuje cykl życia organizacji typu MLM.

Tab. 2. Cykl życia organizacji typu MLM

Etapy	Charakterystyka
Etap 1 - rozwój	Pionierzy tworzą ideę nowej branży. Analogicznie jak pionierzy oprogramowania tworzyli języki programowania, a nie gotowe programy komputerowe.
Etap 2 - wzrost	Kilka firm rozpoczyna swoją działalność w nowej branży na nowych rynkach powoli rodzi się liczna konkurencja. Na tym etapie musimy liczyć się z wysokim stopniem niepowodzenia.
Etap 3 - „shakeout”	W tej fazie branża rozwija się na wszystkich kluczowych rynkach powoli ujawnia się „system dominujący”. Spora konkurencja i restrukturyzacja systemu stwarza obawy osobom startującym. Niestety słabe firmy bankrutują na tym etapie. Mimo to następuje silny wzrost sytuacji branży.
Etap 4 - stabilizacja	Ewolucja branży zaczyna się stabilizować, na rynku zaczynają dominować jedynie konkurencyjne podmioty.
Etap 5 - schyłek	Między konkurencyjnymi firmami pozostałymi w branży rywalizacja wzrasta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Ludbrook, 2009, s. 58-67).

W Polsce można zauważyć bardzo dynamiczny rozwój branży MLM, mimo że jest ona dosyć młoda. Została zapoczątkowana dopiero w latach 90. Prawdopodobnie wykształciła się z potrzeby wyszukania nowych sposobów na zarabianie pieniędzy. Na początku firmy zagraniczne, działające już w tej branży, które przybyły do naszego kraju, aby powiększyć obszar swojego działania, spotkały się z dużą ilością nieprzeszkolonych osób, chcących zarobić szybkie i łatwe pieniądze poprzez nieuczciwość. Niestety w tamtym czasie nie istniały żadne regulacje prawne zabraniające tego typu zachowań (Warzecha, Vogelgesang, 2011, s. 115-128).

W roku 2017 liczba firm opartych na sprzedaży bezpośredniej i MLM przekroczyła 100. Do najstarszych z nich należą: Avon Cosmetics, Oriflame, FM Group, Herbalife czy Vision Polska (<http://www.networkmagazyn.pl>).

W ofercie tych firm można znaleźć obszerną gamę produktów takich jak: kosmetyki, AGD, perfumy, produkty dietetyczne, biżuteria, chemia gospodarcza, odszkodowania, wycieczki, kursy językowe, czy bielizna. W Polsce największym rynkiem zbytu cieszą się kosmetyki ($\frac{2}{3}$ sprzedaży), lecz ta liczba sukcesywnie ulega zmianie na rzecz artykułów AGD, suplementów diety czy odzieży (Kotler, 2005, s. 557).

Według danych opublikowanych przez PSSB, w 2015 roku sprzedaż pochodząca z całego sektora sprzedaży bezpośredniej (w tym marketingu wielopoziomowego) wyniosła 3 mld 1 mln PLN, a stanowi to 4% wzrost w stosunku do roku 2014, natomiast liczba osób zajmujących się DS/MLM nieznacznie, ale wzrosła z poziomu 950 tys. do 955 tys. (86% kobiet, a tylko 14% mężczyzn). Biorąc pod uwagę liczbę zamówień realizowanych w branży, osiągnęła ona poziom ok. 36 mln. Około 90% tych transakcji odbywało się poprzez sprzedaż indywidualną, zaś pozostałe 10% w sprzedaży grupowej organizowanej na życzenie konsumentów. Wzrost osiągniętych przychodów rozłożył się na 7 typów produktów. Niezmiennie od lat, na pierwszym miejscu plasują się kosmetyki (69%), następnie suplementy (10%), kolejno AGD (9%), pozostałe 12% to żywność, telekomunikacja i chemia gospodarcza. Według dyrektora PSSB, Mirosława Lubonia, zaprezentowane wyniki dowodzą, że analizowana branża poza stabilnym rozwojem gospodarczym, oferuje możliwość rozwoju zawodowego i personalnego ogromnej liczbie osób, którzy nierzadko mają problem z odnalezieniem swojego miejsca na rynku pracy. Dodaje również, że satysfakcjonującym faktem jest rosnące zadowolenie klientów oraz docenia wszechobecną troskę przedstawicieli -branży o przestrzeganie wszelkich standardów etycznych podczas praktykowania biznesu (Janiga, 2004, s. 10-14).

6. Charakterystyka analizowanej firmy

Firma Home&Health powstała w wyniku wymiany wieloletnich doświadczeń trzech doskonałych menadżerów, kreujących biznes w trzech podstawowych obszarach: logistyki, biznesu klasycznego i marketingu społecznościowego. Kompilacja tych doświadczeń dała początek idei nazwanej nowym wymiarem marketingu – czyli prościej mówiąc sprzedaży społecznościowej opartej na współpracy zaangażowanych ludzi, dzielących pasję do profesjonalizmu (strona internetowa firmy).

Firma Home&Health istnieje od kwietnia 2016 r., jej siedziba znajduje się w Inowrocławiu. Home&Health to przede wszystkim firma z zagranicznymi perspektywami, rozwijająca się w branży marketingu społecznościowego, trwale związana ze środowiskiem e-commerce. W swojej istocie idzie z duchem czasu, a kroki dotrzymują jej najlepsi specjaliści z dziedziny sprzedaży i coachingu. Motywująca jest głównie wizja stworzenia ponadnarodowej firmy, która spełnia europejskie standardy dostarczania produktów do klientów. Szeroko zauważona ekspansja została zainicjowana pod koniec 2016 r., kiedy to rozpoczęto sprzedaż zagraniczną. Kolejne etapy ewoluowania marki Home&Health potwierdzają tezę, że firma daje Partnerom niebywałą okazję do zbudowania długoterminowego biznesu. Ogromny nacisk kładziony jest na szkolenia Partnerów, aby mogli czuć się w pełni kompetentni w relacjach biznesowych.

Chcąc podjąć współpracę z marką Home&Health dostępne są trzy możliwości działania: oszczędzanie, dorabianie oraz zarabianie. Prawdopodobnie najważniejszą rzeczą, która interesuje każdego potencjalnego Partnera jest tzw. kwalifikacja osobista, czyli minimalna łączna kwota sprzedaży (obrotu), która uprawnia go do uzyskania premii. Im wyższa kwalifikacja, tym wyższy dodatkowy zarobek. Kolejna istotna kwestia, to wysokość prowizji od obrotu grupowego, czyli sumy sprzedaży całej sieci. Obie te rzeczy ustalane są na podstawie obowiązującego w firmie planu marketingowego.

Plan marketingowy Home&Health składa się z dwóch części i zakłada różne poziomy aktywności, od Partnera przez Koordynatora, Starszego Przedstawiciela Sieci czy Kierownika Zespołu. Na każdym poziomie efektywności jest inny procent zarobku i odpowiednio do niego większy bonus. Aby otrzymać prowizję z danej grupy, Partner musi wykazać obrót własny na poziomie minimum 100 punktów.

Poza motywacją płacową w formie planu marketingowego, firma stosuje inne bodźce motywujące a mianowicie liczne programy i projekty, z których Partnerzy mogą korzystać. Zostały one przedstawione w tabeli 3.

Tab. 3. Programy i projekty motywacyjne stosowane względem Partnerów

Program	Charakterystyka
Auto-motywacja bez barier	To jeden z programów motywacyjnych przeznaczonych dla wszystkich osób w II planie marketingowym na poziomie min. Dyrektora Okręgowego. Każdy zaangażowany Partner w II planie marketingowym powinien reprezentować firmę z klasą i elegancją, zatem warto posiadać swój samochód klasy premium. Warunkami odebrania takiego „prezentu” od firmy są: (1) poziom min. Dyrektora Okręgowego, (2) obrót własny na poziomie 250 pkt., (3) złożenie wniosku o przystąpieniu do programu, (4) wykonanie dwa razy pod rząd zadeklarowanego poziomu efektywności, (5) po wykonaniu warunków, przesłanie do firmy karty specyfikacyjnej pojazdu, (6) posiadanie własnej działalności gospodarczej/spółki.
Wspaniały Weekend	Program ten przeznaczony jest dla osób, które zgłoszą chęć udziału w nim oraz będą aktywnie zbierały punkty. Minimalny próg punktowy to 15. Osoba z największą ilością punktów otrzymuje dwuosobowe zaproszenie do Instytutu Urody Firmy.
Klub Sprzedawcy	Klub Sprzedawcy to projekt stworzony z myślą o Partnerach, którzy wyróżniają się wysokością obrotu własnego – sprzedawcy, liderzy, ludzie sukcesu. Wyszczególniono cztery zróżnicowane Kluby, a dla członków przewidziano pakiet wyjątkowych korzyści.
Wycieczki z Firmą	Program ten gwarantuje nagrodę dla Partnerów w formie 5-7 dniowej wycieczki do wspaniałego miejsca, gdzie będą oni mieli szansę zrelaksować się i doskonale wypocząć. Ogólne warunki uczestnictwa to: - 250 pkt własnych w każdym miesiącu kwalifikacji, - roczna średnia punktów własnych min. 500 pkt. na głównym numerze dla pozycji 16%, 21% i Dyrektor Okręgowy, - roczna średnia punktów własnych min. 500 pkt. może być sumowana z klonów dla osób kwalifikujących się na wycieczkę z pozycji Dyrektor Regionalny, Dyrektor Krajowy, Dyrektor Generalny. - w przypadku poziomów 16% i 21% równowaga musi wynosić 60%/40%. - w przypadku pozycji Dyrektorskiej, dany Dyrektor musi posiadać samochód z programu Auto-Motywacja bez barier.

Skuteczna rejestracja	<p>Udział w tym programie pozwala na wynagrodzenie aż z 3 źródeł finansowych. Podczas rejestracji nowego Partnera należy podać swój nr ID jako Rekruter (czyli osoba prowadząca spotkanie) i wybrać dany Volume Pack. Osoba zarejestrowana ma 24 godziny na zakupienie Volume Packa. Po realizacji tej czynności staje się pełnoprawnym Partnerem, a osoba rekrutująca otrzymuje jednorazowo: (1) - 200 zł brutto za Duży Volume Pack; (2) 100 zł brutto za Kolagenowy Volume Pack; (3) - 50 zł brutto za Mały Volume Pack. Istnieje jednak jeden ważny warunek, aby otrzymać dodatkowe wynagrodzenie, należy samemu zakupić Volume Pack (ze sklepu internetowego lub podczas rejestracji). Nieposiadanie zakupionego pakietu nie pozwala na otrzymanie prowizji z programu Skuteczna Rejestracja. Znaczenie na gratyfikację ma również typ zakupionego Volume Pack.</p>
Firma nagradza	<p>Firmowe karty płatnicze stały się faktem. Firma udowadnia, że połączenie wygody użytkownika i prestiżu jest możliwe. Dla wszystkich Partnerów biorących udział w comiesięcznych konkursach, którzy spełnią jego warunki i odbiorą swoją wyjątkową kartę płatniczą, przewidziane są takie ułatwienia w funkcjonowaniu jak: wypłacanie zarobionych w Firmie pieniędzy w bankomacie, dokonywanie płatności w każdym sklepie, wymianę pieniędzy na ponad 1000 bardzo zróżnicowanych produktów, spośród których każdy Partner znajdzie coś dla siebie (m. in. sprzęt AGD, RTV, itd.).</p> <p>Karta płatnicza to jednorazowy zakup w wysokości 29,90 zł - zostanie ona przesłana przy jej pierwszym doładowaniu. Program przeznaczony jest dla Partnerów Klubu Firmy – osoby fizyczne nieprowadzące działalności gospodarczej, które spełnią warunki: (1) osiągną w danej edycji konkursu min. 500,00 zł netto ze zbudowanej sieci konsumentcko – sprzedażowej, (2) do 10 dnia miesiąca złożą dyspozycję na stronie konkursu Firma Nagradza. Posiadanie takiej karty zapewnia Partnerom wysoki prestiż na spotkaniach biznesowych. Prestiż to nie wszystko – czołowym celem firmy jest wiarygodność w oczach odbiorcy.</p>

Mój Jaguar, Mój Nissan	<p>Kolejnym atrakcyjnym programem motywacyjnym dla każdego Partnera, związanym z reprezentacją firmy za pomocą luksusowych samochodów jest projekt Mój Jaguar, Mój Nissan. Aby odebrać samochód, należy w pierwszym kroku złożyć wniosek do 7-dnia poprzedniego miesiąca. Najem samochodu obowiązuje okres 12 miesięcy, a po upływie tego czasu można go zwrócić, bądź wziąć w leasing. Wymagana jest wpłata własna w wysokości 0% lub 5%, a limit kilometrów ustalony jest na poziomie 30 000 km. Do zalet należy fakt, że serwis, wymiana opon oraz ubezpieczenie gwarantowane jest w cenie raty.</p>
---------------------------	---

Źródło: strona internetowa badanej firmy.

7. Ocena skuteczności systemu motywacyjnego wykorzystywanego w analizowanej firmie – wyniki badań ankietowych

Na potrzeby artykułu zostało przeprowadzone anonimowe badanie za pomocą ankiety w grupie na portalu społecznościowym Facebook w miesiącu czerwcu 2018 roku. Należą do niej Partnerzy z całej Polski, administratorami są Partnerzy z poziomów Dyrektorskich i ich zadaniem jest jednoczenie wszystkich Partnerów i przekazywanie im najważniejszych informacji z życia firmy. W badaniu wzięło udział 59 respondentów posiadających różny status w analizowanej firmie. Charakterystykę respondentów uczestniczących w badaniach ankietowych przedstawiono w tabeli 4.

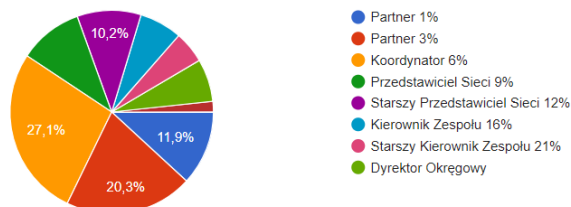
Tab. 4. Charakterystyka respondentów według różnych kryteriów

1. Stan zatrudnienia						
Uczeń	Student	Pracuje i studiuje	Pracuje na etat	Prowadzi własną działalność	Osoba bezrobotna	Emeryt/rencista
15%	28,3%	16,7%	23,4%	8,3%	6,7%	1,7%
2. Wiek						
16-19	20-25	26-30	31-40	41-50	Powyżej 50	
18,6%	59,3%	8,5%	10,2%	3,4%	0%	
3. Okres współpracy z firmą HOME&HEALTH						
Poniżej 3 miesięcy	3-6 miesięcy	6-12 miesięcy	12-24 miesięcy	Powyżej 24 miesięcy		
30%	20%	20%	15%	15%		
4. Współpraca z innymi firmami (doświadczenie)						
HOME&HEALTH to pierwsza firma	Współpraca z 1-2 firmami	Współpraca z 3-4 firmami	Współpraca z więcej niż 4 firmami			
61,7%	28,3%	10%	0%			
5. Płeć						
Kobieta			Mężczyzna			
40,7%			59,3%			

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań ankietowych.

Rysunek 2 przedstawia odpowiedzi na pytanie związane z poziomami efektywności, jakie aktualnie posiadają Partnerzy wypełniający ankietę.

Rys. 2. Poziomy efektywności osób wypełniających ankietę

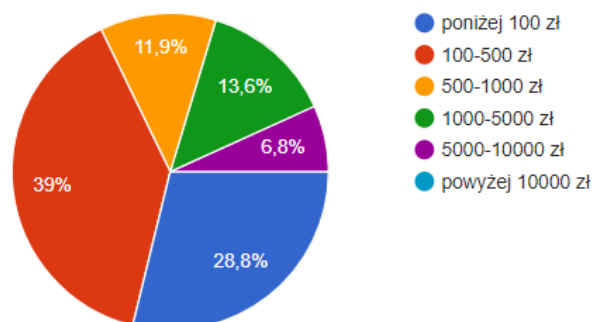


Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi z ankiety.

Spśród wszystkich poziomów wymienionych w ankiecie, 7,1% stanowili Koordynatorzy, 20,3% to grupa osób na poziomie Partnera 3%, 12 osób to po równo Przedstawiciele Sieci i Starsi Przedstawiciele Sieci, 4 respondenci to Kierownicy Zespołów (taka sama liczba odpowiedzi pochodziła od Dyrektorów Okręgowych), kolejno 3 osoby to Starsi Kierownicy Zespołów. Do udziału w ankiecie zgłosił się również Dyrektor Regionalny. W ankiecie nie wzięły udziału osoby, które osiągnęły poziomy Dyrektora Krajowego i Generalnego.

Celem przeprowadzonych badań wśród respondentów było uzyskanie istotnych informacji pozwalających ocenić funkcjonowanie istniejącego systemu motywacyjnego w analizowanej firmie.. Aby móc jasno ocenić skuteczność systemu motywacyjnego w badanej firmie, zadano pytanie czy firma jasno określa sposoby zarabiania. Wykorzystano w tym pytaniu skalę 1-5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, natomiast 5 - zdecydowanie tak. Większość respondentów wskazała na poziom 5 - 42 odpowiedzi, natomiast 4 osoby stwierdziły, że plan marketingowy jest skonstruowany niewystarczająco jasno. W celu sprawdzenia źródła pochodzenia zarobków ankietowanych, zadano pytanie: W jakiej formie uzyskuje Pani/Pan zysk współpracując z Home&Health? Odpowiedzi ukształtowały się stosunkowo równomiernie, ponieważ dochód pasywny, to źródło dochodów 55,9% respondentów, natomiast marża niewiele mniej – 44,1%. Z tym tematem wiązało się również kolejne pytanie, dotyczące wskazania przedziału kwotowego wynagrodzenia, jakie otrzymują Partnerzy z powyższych źródeł (zob. rys. 3).

Rys. 3. Podział kwotowy wynagrodzeń respondentów

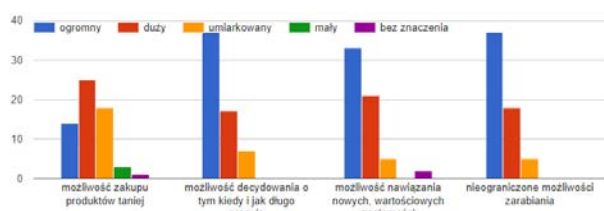


Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi z ankiety.

Prawie 40% udzielających odpowiedzi otrzymuje wynagrodzenie w przedziale 100-500 zł. Na uwagę zasługuje fakt, iż niewiele mniej bo 28,8% Partnerów osiąga dochód w wysokości powyżej 10000 zł, natomiast żadna z 59 osób, nie zarabia mniej niż 100 zł.

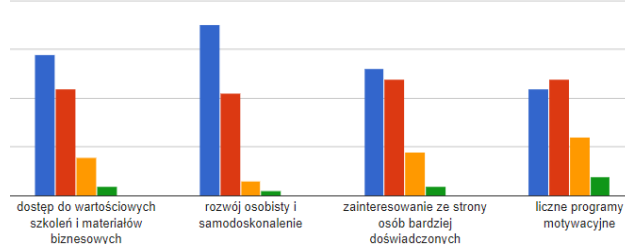
Kolejne zadanie pytanie miało na celu poznanie obszarów wpływających najbardziej na zaangażowanie Partnerów w budowę struktury w ramach współpracy z firmą. W pytaniu zaproponowano osiem czynników motywacyjnych i zastosowano skalę oceny wpływu 0-5, przy czym 0 - bez znaczenia, a 5 - bardzo istotny wpływ. Poszczególne rozkłady odpowiedzi prezentują rysunki 4 i 5.

Rys. 4. Czynniki motywacyjne wpływające na większe zaangażowanie Partnerów we współpracę (cz.1)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań ankietowych.

Rys. 5. Czynniki motywacyjne wpływające na większe zaangażowanie Partnerów we współpracę (cz.2)

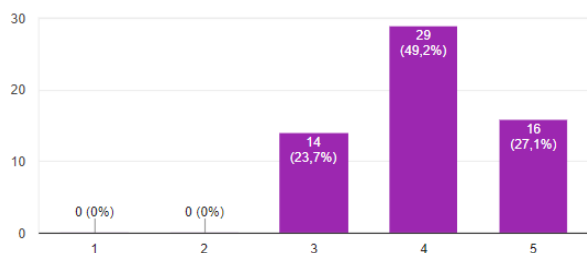


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań ankietowych.

Analizując odpowiedzi respondentów nasuwa się wniosek, że czołowym czynnikiem motywacyjnym jest zarówno samodzielne decydowanie o miejscu i czasie pracy, jak i nieograniczona możliwość zarobku. Nie bez znaczenie ma również rozwój osobisty oraz możliwość nawiązywania wartościowych znajomości. Najmniej istotnym czynnikiem motywacyjnym dla uczestniczących w badaniu posiadało kupowanie produktów taniej.

Zastanawiające jest również, jak ważny w motywacji do pracy jest czynnik pieniężny. Do określenia tego zjawiska ponownie użyto skali 1-5 (1 - nieistotny, 5 - najważniejszy). Odpowiedzi udzielone na to pytanie przedstawiono na rysunku 5.

Rys. 6. Istotność czynnika pieniężnego dla respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi z ankiety.

Wyniki potwierdziły, że płaca jest najważniejszym czynnikiem motywacyjnym dla 27,1% osób badanych, natomiast nikt nie zaznaczył odpowiedzi nieistotny. Najczęściej wybieranym elementem w skali była liczba 4 - 49,2% ankietowanych (ważny czynnik motywacyjny).

Kolejne pytanie dotyczyło wskazania poziomu zainteresowania wśród respondentów stosowanymi programami motywacyjnymi w firmie. Wymienionych zostało dziewięć programów motywacyjnych, z jakich w obecnym czasie mogą korzystać Partnerzy. Zadaniem ankietowanych było określenie, które z nich są dla nich najatrakcyjniejsze (możliwe max 3 odpowiedzi). Największą liczbę odpowiedzi uzyskały programy związane z samochodami – Mój Jaguar, Mój Nissan oraz Auto-Motywacja bez barier. Swoimi warunkami zachęca Partnerów również program Wycieczki z Firmą. Nie było wśród wymienionych projektów takiego, który pozostałby bez żadnej uwagi respondentów, co oznacza, że jest to ważny bodziec motywacyjny stosowany w firmie.

Ostatnie z pytań zamkniętych dotyczyło wyrażenia ogólnej opinii w zakresie porównania systemu motywacyjnego w analizowanej firmie z działającymi w innych firmach branży MLM. Zdecydowana większość respondentów (71,2%) określiła system motywacyjny jako lepszy od innych, 5,1% osoby uznały go za gorszy, natomiast 23,7% nie miało zdania w tym temacie.

Finalne pytanie ankiety obejmowało zmiany w systemie motywacyjnym, mające na celu zapewnić wzrost zaangażowania członków organizacji do lepszej pracy i podniesienia stopnia aktywności. Większość z Partnerów w swoich odpowiedziach sugerowała, że system motywacyjny jest na tyle dobrze skonstruowany, że nie wymaga żadnych poprawek. Dla zobrazowania opinii Partnerów, poniżej wymieniono kilka z nich:

- myślę że firma daje tyle od siebie że ciężko byłoby wymyślić coś nowego dla partnerów,
- nic nie zmieniałabym, jest idealny,
- firma ma już wszystko, aby zaangażować się na 500%,
- według mnie jest wszystko super.

Pozostałe odpowiedzi pozwoliły odnaleźć potencjalne obszary dalszego doskonalenia systemu, istotne dla Partnerów i zostały zaprezentowane w poniższym zakończeniu.

8. Zakończenie

Skuteczne motywowanie można nazwać sztuką, ponieważ nie każde przedsiębiorstwo potrafi odpowiednio dopasować środki motywacyjne do konkretnego pracownika, biorąc pod uwagę jego osobowość, czy oczekiwania. Poza dopasowaniem programów motywacyjnych do pracowników, należy także uwzględnić specyfikę organizacji.

W niniejszym artykule ukazano to na przykładzie firmy działającej w branży MLM, gdzie niezmiernie istotne jest odpowiednie skonstruowanie systemu motywacji i wynagrodzeń. Firma Home&Health realizując swoje założenia strategiczne kładzie ogromny nacisk na główne czynniki pobudzające pracowników do pracy. Są nimi przede wszystkim dobrze zbudowany plan marketingowy, liczne programy motywacyjne oraz atrakcyjny system szkoleń, dzięki któremu mogą łatwo zdobyć umiejętności niezbędne do prowadzenia rozmów z odbiorcami i potencjalnymi Partnerami.

Wykorzystanie ankiety do oceny systemu motywacyjnego stosowanego w firmie Home&Health pozwoliło wyciągnąć istotne wnioski mające na celu ukierunkowanie dalszego działania firmy na poprawę zaangażowania pracowników.

Niektórzy z ankietowanych zauważyli pewne luki w działalności firmy. Ważnym czynnikiem dla owocnej współpracy byłoby poszerzenie gamy produktowej, aby Partnerzy mieli jeszcze większą możliwość na wzbudzenie zainteresowania u potencjalnych Odbiorców/Partnerów. Można tu zauważyć fakt, że produkt, który oferuje firma jest pierwszym krokiem do rozwijania biznesu. Na uwagę zasługuje opinia tych, którzy są w firmie od niedawna. To na nich firma powinna się skupić w największym stopniu. Atrakcyjność ofert i promocji dla nowych współpracowników wzbudza w nich myśl, że już na samym starcie mogą osiągnąć coś więcej. Nie stawia to przed nimi perspektywy kolejnych miesięcy bez korzyści z wejścia do struktury firmy. Wprowadzenie nowej osoby powinno być swego rodzaju wy-

zwaniem, ponieważ to początek jest kluczem do osiągnięcia sukcesu.

Ważnym elementem systemu motywacyjnego jest zapewnienie pracownikowi możliwości rozwoju zgodnego z jego aspiracjami. Rozwój jest bowiem istotnym czynnikiem samorealizacji, który nie tylko zwiększa poczucie własnej wartości, ale również pozytywnie wpływa na poziom zaangażowania pracownika. Patrząc przez pryzmat własnych spostrzeżeń i doświadczeń, dobrym kierunkiem zmian mogłoby okazać się zaoferowanie bezpośredniego udziału w planowaniu rozwoju firmy. Z myślą o Partnerach zainteresowanych innowacyjnością, powinien zostać wprowadzony program motywacyjny zakładający dodatkowe wynagrodzenie za zaproponowanie kreatywnych rozwiązań z zakresu gamy produktowej, planu marketingowego, sposoby dystrybucji czy nawet wypłat wynagrodzeń. Partner, który widzi efekty swojej pracy nie tylko w swoim wynagrodzeniu, z pewnością okaże więcej chęci i zaangażowania

Bibliografia

- Czerska, M., (2002). *Motywacja*. [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Dom Organizatora.
- Grudzień, M. (2009). Czym jest Network Marketing. *Wprost*, 42.
- Hoffmann, P. (2009). Sektor sprzedaży bezpośredniej i marketingu sieciowego. *Network Magazyn*, 21.
<http://www.networkmagazyn.pl/strona/lista-firm/>, (dostęp 07.05.2018r.)
<https://souvre.pl/firma,12577.html>, (dostęp 19.06.2018r.)
- Janiga, A. (2004). Co musisz wiedzieć o nowym trendzie gospodarczym Network Marketingu. *Network Magazyn*, 1.
- Kotler, P. (2005). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Lipa, A. (2008). 100% Sukces. *Network Magazyn*, 16.
- Ludbrook, E. (2006). *Shakeout!*. Sosnowiec: 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe.
- Ludbrook, E. (2009). *Shakeout!*. Wrocław: 4Media Publisher, Wydawnictwo Prasowe.
- Orzelska, D. (2016). Niestandardowe formy zatrudnienia: wyzwania dla pracowników i pracodawców na przykładzie sektora sprzedaży bezpośredniej. *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, 2(18).
- Podmoroff, D. (2010). *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*. Warszawa: JAK.
- Snopko, J. (2014). Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*.
- Sypniewska, B.A. (2013). Marketing wielopoziomowy – szansa czy zagrożenie. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne*, Tom XVII.
- Szajna, J. (2005). *Najlepszy biznes XXI wieku*. Wrocław: Enterprises.
- Tyrańska, M. (2013). Metodyczne aspekty analizy i oceny systemu motywacyjnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 915.

- Walas, J. (1994). Funkcja motywacji w procesie zarządzania. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 430.
- Warzecha, A. (2011). Przedsiębiorstwo MLM, część globalnej sieci. *Network Magazyn*, 11.
- Warzecha, A. (2013). Sprzedaż w network marketingu i rola lidera w procesie sprzedaży, Współczesne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa. *Przegląd Nauk Stosowanych*, 1.
- Warzecha, A., Vogelgesang, P. (2011). Nowa forma przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej – przedsiębiorstwo marketingu wielopoziomowego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, 8.
- Woźniak, J. (2012). *Współczesne systemy motywacyjne - teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Assessment of the incentive system based on the MLM model

Elżbieta Małysiak
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Abstract:

The main purpose of this article is to present the theoretical and the practical aspect of the multi-level marketing in creating an effective motivational system in the company. In the theoretical part of the article the motivating system, its functions and the main assumptions of the MLM concept have been explained. First of all attention was paid to the concept of multi-level marketing. It explains what exactly multi-level marketing is and its varieties. Next we can see the history of MLM in Poland and in the rest of the world and its stages of development.

The practical part contains the characteristics of the company which is one of the fastest growing companies in the network marketing industry thanks to its unique products and excellent logistics and marketing. In addition, this part of the article presents selected fragments of results and conclusions from the conducted surveys about functioning assessment of the motivating system in the surveyed company.

Keywords: multi-level marketing, network marketing, motivation, motivating system

JEL codes: M12