



Warszawa, dnia 06.09.2023 r.

Dr hab. Mariusz Trojanowski, prof. ucz.  
Katedra Marketingu  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Warszawski

**Recenzja**  
**pracy doktorskiej mgra Arona Wadlewskiego**  
**pt. „Multilevel marketing – determinanty sukcesu biznesowego”**  
**napisanej pod kierunkiem prof. zw. dra hab. Bogdana Gregora**  
**oraz promotora pomocniczego dr hab. Magdaleny Kalińskiej-Kuli**  
**na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego**

**Uwagi wstępne**

Niniejsza recenzja została przygotowana w odpowiedzi na decyzję Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, która na posiedzeniu w dniu 10. lipca 2023 r. powołała recenzentów rozprawy doktorskiej mgra Arona Wadlewskiego pt. „Multilevel marketing – determinanty sukcesu biznesowego”. Podstawą sformułowanych w niniejszej recenzji wniosków są przepisy Ustawy z dnia 14. marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595, z późniejszymi zmianami) oraz przepisy art. 179 ust. 1 Ustawy z dnia 3. lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669 z późn. zm.). W recenzji zwrócono uwagę na to, czy recenzowana rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Autora i czy dowodzi Jego umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a także czy rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej.

Kierując się powyższymi wymaganiami, ocena rozprawy doktorskiej mgra Arona Wadlewskiego została dokonana z uwagi na: zasadność podjętej w pracy problematyki, umiejętność prowadzenia naukowego wywodu, w tym formułowania problemu naukowego, stawiania celów i hipotez badawczych, konstrukcji pracy i powiązania treści teoretycznych z badaniem postawionego problemu, określania zakresu badań, doboru metodyki badawczej oraz formułowania wniosków.

Recenzowana praca doktorska składa się ze wstępu, trzech rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel, spisu rysunków oraz z dwóch załączników obejmujących elementy metodyki przeprowadzonych badań – kwestionariusza ankiety i listy pytań zadanych w badaniu ekspertów. Praca liczy łącznie 192 strony, w tym 167 stron to część zasadnicza (wstęp, rozdziały i zakończenie), 9 stron

stanowi wykaz cytowanej literatury, 16 stron to pozostałe elementy (strona tytułowa, spis treści, spisy przedmiotowe i załączniki).

## **Ocena zasadności podjętej problematyki badawczej**

Przedmiotem pracy doktorskiej mgra Arona Wadlewskiego są czynniki determinujące możliwość osiągania sukcesu biznesowego przez osoby działające w systemie multilevel marketingu (MLM). Wskazana przez Autora problematyka badawcza jest ważna i interesująca zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia, czego powodów jest kilka.

Multilevel marketing to system sprzedaży produktów, który ma swoje stałe miejsce w praktyce gospodarczej od wielu lat – zarówno w Polsce, jak i zagranicą. Ma wiernych klientów. Jego udział w całkowitej sprzedaży detalicznej w Polsce jest relatywnie niewielki, choć to mocno zależy od kategorii produktowych. MLM wykazuje tendencje wzrostowe. Rok do roku obroty branży rosną o kilka procent (M. Wyrzychowski, Raport o branży DS/MLM 2021, networkmagazyn.pl). Pracę w tym systemie deklaruje ponad milion osób, z których część zajmuje się tylko aktywnością w MLM, a część traktuje ją jako dodatkowe miejsce zarobkowania.

Warto zwrócić uwagę, że praca w systemie multilevel marketingu jest immanentnie związana z kształtowaniem i doskonaleniem postaw przedsiębiorczych. Ta tematyka – uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – ma bardzo duże znaczenie z punktu widzenia zarówno nauk o zarządzaniu, jak i gospodarki w ogóle. Rozumienie postaw przedsiębiorczych oraz ich związków z odnoszeniem sukcesu biznesowego jest nie do przecenienia.

Multilevel marketing, mimo wypracowanej pozycji w praktyce gospodarczej, ma nienajlepszy wizerunek w społeczeństwie. Kojarzony jest częściowo negatywnie jako działalność prowadzona nie tylko z pominięciem zasad etycznych, ale czasem nawet przepisów prawa. Prawdopodobnie jest to także powodem tego, że zainteresowanie świata nauki multilevel marketingiem, jest jak dotąd bardzo małe. Mamy więc sytuację, w której istnieje duża luka w literaturze naukowej, a wiedza o tym systemie sprzedaży detalicznej wypełniana jest głównie przez prace popularno-naukowe i publicystyczne. W tej sytuacji, z całą pewnością, rozprawę doktorską magistra A. Wadlewskiego należy przyjąć z zainteresowaniem.

Praca jest oparta na analizie literatury przedmiotu, zarówno polskojęzycznej, jak i zagranicznej oraz na własnych badaniach empirycznych Autora, mających głównie charakter ilościowy (częściowo także jakościowy). Badania empiryczne były poprawnie zaprojektowane i wykonane. Wyniki przeprowadzonych badań wraz z analizą literatury przedmiotu stworzyły magistrowi Aronowi Wadlewskiemu podstawy do rozważań na temat tego, jakie czynniki, a zwłaszcza jakie cechy osób pracujących w MLM, warunkują sukces w tym obszarze.

## **Cele, pytania badawcze i hipotezy rozprawy**

Magister Aron Wadlewski sformułował główny problem badawczy, wskazując, że jest to: „**potencjał sukcesu biznesowego w działalności o charakterze MLM**” (s. 8). Następnie określił cel główny dysertacji, którym jest „**wyjaśnienie istoty multilevel marketingu oraz identyfikacja czynników determinujących możliwość osiągnięcia sukcesu w działalności MLM**” (s. 8). Warto zauważyć i pozytywnie ocenić to, że problem ma sformułowanie szersze, a cel jest skonkretyzowaniem i jasnym ukierunkowaniem zamierzeń badawczych Autora.



Doktorant sprecyzował kierunki swoich badań formułując sześć **celów szczegółowych**, a mianowicie: (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). Ustalenie, jakie czynniki mogą warunkować osiągnięcie sukcesu w przypadku działalności opartej o MLM. (6). Ustalenie czy istnieje związek między zidentyfikowanymi czynnikami a sukcesem biznesowym w działalności MLM (s. 9).

Dostrzec można w powyższych sformułowaniach, iż pierwsze trzy cele mają charakter teoretyczny związany z określaniem istoty multilevel marketingu. Zważywszy na panujące niejasności w tej kwestii, cele te mają swoje uzasadnienie. Pozostałe cele nr 4-6 znajdują się w centrum problemu badawczego i wydają się być celami o wyższym znaczeniu.

Magister A. Wadlewski postawił następnie pięć **pytań badawczych**, które brzmiały następująco: (1). Czy istnieje związek między poziomem zaangażowaniem przedsiębiorców przed rozpoczęciem działalności MLM a odniesieniem sukcesu biznesowego? (2). Czy istnieje związek między poziomem zaangażowania przedsiębiorców w działalność MLM a odniesieniem sukcesu w branży MLM? (3). Czy postrzeganie atrakcyjności działalności MLM jest różne w przypadku pozycji osiągniętej przez przedsiębiorcę w firmie MLM? (4). Czy rozwój umiejętności biznesowych menadżera podczas działalności w firmie MLM jest różny w przypadku pozycji osiągniętej przez przedsiębiorcę w firmie MLM? (5). Czy rozwój umiejętności biznesowych lidera podczas działalności w firmie MLM jest różny w przypadku pozycji osiągniętej przez przedsiębiorcę w firmie MLM?

Pytania badawcze pogłębiają treści zawarte w celach szczegółowych pracy. To właściwe podejście zgodne z naukowym kanonem. Drobne zastanowienie budzi jedynie to, dlaczego pytania te dotyczą akurat tych, a nie innych kwestii. Choć trzeba zauważyć, że wybór właśnie tych zagadnień przez Autora rozprawy jest dobry. Zastanawiające i nieco zakłócające tok rozumowania jest wprowadzenie przez Doktoranta pytań ogólnych po pytaniach szczegółowych. Pytanie szczegółowe nr 4 dotyczy cech osób odnoszących sukces w MLM, a następnie pytania ogólne 2 i 3 kierują uwagę na „predyspozycje” i „kompetencje” osób decydujących się na działanie w MLM. Wydaje się, że wszystkie pytania „ogólne” (a jest ich także sześć), mają charakter szczegółowego poszukiwania.

Doktorant sprecyzował pięć głównych hipotez pracy, a dodatkowo hipotezy szczegółowe – dziewięć do hipotezy pierwszej oraz sześć do hipotezy drugiej. Hipotezy główne miały następujące brzmienie (s. 121-122):

H1: Istnieje statystycznie istotny związek między zaangażowaniem przedsiębiorców rozpoczynających działalność MLM a odniesieniem sukcesu biznesowego.

H2: Istnieje statystycznie istotny związek między zaangażowaniem przedsiębiorców w bieżące prowadzenie działalności MLM a odniesieniem sukcesu w branży MLM a odniesieniem sukcesu w branży MLM.

H3: Postrzeganie atrakcyjności działalności biznesowej MLM istotnie różni się w przypadku pozycji osiągniętej w firmie przez przedsiębiorcę.

H4: Rozwój umiejętności biznesowych menadżera podczas działalności w firmie MLM istotnie różni się w przypadku pozycji osiągniętej w firmie przez przedsiębiorcę.

H5: Rozwój umiejętności biznesowych lidera podczas działalności w firmie MLM istotnie różni się w przypadku pozycji osiągniętej w firmie przez przedsiębiorcę.



Należy pozytywnie ocenić to, że hipotezy główne są spójne z treścią pytań badawczych. Podstawa ich sformułowania, jakkolwiek nie wskazana w tym miejscu przez Autora, jest jednak wyraźnie domyslna. Można zastanawiać się, czy niektóre z hipotez (zwłaszcza hipotezy H1-H3) nie są zbyt oczywiste. Z drugiej strony, zważywszy wspomnianą wcześniej dużą lukę badawczą w obszarze multilevel marketingu, oczywistość hipotez może być pozorna.

Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia można stwierdzić, że Doktorant dobrze skonstruował ramy koncepcyjne pracy doktorskiej. Sformułowanie celów pracy, a także pytań i hipotez, jest jasne i relatywnie dobrze uzasadnione. Co bardzo ważne, stanowi spójną, dobrze przemyślaną całość.

### **Konstrukcja rozprawy i merytoryczna ocena jej zawartości**

Część główna recenzowanej pracy doktorskiej składa się z trzech rozdziałów. Biorąc pod uwagę ich charakter, należy ją podzielić dalej na dwie części – tj. część teoretyczną obejmującą rozdziały: pierwszy i drugi oraz część empiryczną, do której należy rozdział trzeci.

Rozdział pierwszy dysertacji zawiera prezentację tła problemowego dotyczącego teorii multilevel marketingu. Autor w swoich rozważaniach wyszedł od ważnej myśli, że MLM to system działań, którego podstawę powinna stanowić orientacja marketingowa stawiająca w centrum aktywności klienta i jego satysfakcję oraz budowanie z nim relacji. To ważne spostrzeżenie zwłaszcza w kontekście spotykanych negatywnych skojarzeń MLM. Następnie, Doktorant zestawiał pojęcie multilevel marketingu z pojęciami sprzedaży bezpośredniej i marketingu bezpośredniego. Podjęcie próby definicyjnego uporządkowania tych kwestii, które mają ze sobą różne punkty styku, jest jak najbardziej uzasadnione. Biorąc pod uwagę mnogość określeń znajdujących się w literaturze przedmiotu, zadanie to nie jest łatwe. Mgr A. Wadlewski jednak sobie z nim dobrze poradził i na tej podstawie dokonał określenia istoty multilevel marketingu. Atutem pracy w tym miejscu jest również zebranie i uporządkowanie różnych definicji MLM. Doktorant przedstawił następnie ciekawy materiał dotyczący powstawania idei MLM i jego praktyki gospodarczej. W tym miejscu zwraca uwagę jedynie to, że w opisie rozwoju MLM (s. 38-40) brakuje danych obrazujących ten rozwój. Same przykłady powstających przedsiębiorstw sprzedaży bezpośredniej i marketingu sieciowego, czy też powstawanie i ekspansja firm MLM, jakkolwiek ważne, pozostawiają niedosyt danych liczbowych (wydatki, udziały w sprzedaży detalicznej, obroty, itd.), które mogłyby zobrazować skalę i znaczenie tego zjawiska. Rozdział pierwszy kończy się ważnym i dobrze uporządkowanym punktem obrazującym kontrowersje narosłe wokół multilevel marketingu.

Rozdział drugi pracy obejmuje treści teoretyczne związane z drugim centralnym zagadnieniem dysertacji, jakim jest pojęcie sukcesu rynkowego i odniesienie go do sektora MLM. Doktorant, wykorzystując odpowiednią literaturę przedmiotu, przedstawił szereg czynników determinujących odnoszenie przez przedsiębiorstwa sukcesów rynkowych. Opis ten jest mieszanką różnych zasad, prawidłowości, podejść prowadzących do sukcesu. Autor przytacza koncepcję *czterolistnej koniczyny* autorstwa R. Kozielskiego, która jest inspiracją dla Doktoranta do przeprowadzenia analizy sukcesu biznesowego w multilevel marketingu. Drugim konstruktem przytoczonym przez mgra Wadlewskiego jest *kwadrat przepływu pieniędzy* (chyba nieco na wyrost nazywany algorytmem), ilustrujący różnice między sposobami zarabiania pieniędzy. Konstrukty te są punktem odniesienia do prezentacji modelu multilevel marketingu. W tym miejscu przedstawione są również zalety i wady MLM. Jednocześnie dostrzec można, że te pierwsze są w przewadze. Zaprezentowane są zasady działania systemów MLM. Opis ten jest interesujący i wyczerpujący. Warto zauważyć, że jedno z centralnych pojęć MLM – *program marketingowy* – jest rozumiane w obszarze MLM odmiennie, niż ma to miejsce w teorii

zarządzania i marketingu. To utrudnia komunikację i opisywanie MLM na gruncie dyscypliny marketingowej (Autor sam zwraca na to uwagę na s. 83). Dalszy opis programów MLM i ich składowych (kwalifikacja osobista, stabilność pozycji) w odniesieniu do pięciu typów planów (uni-level, schodkowy, itd.) jest dość podręcznikowy, choć potrzebny dla dobrego rozumienia rzeczywistości MLM. Wracając do koncepcji *czterolistnej konieczyny*, mgr Wadlewski odniósł cztery jej składowe (1. Zdolności do identyfikowania i eksploracji możliwości biznesowych; 2. Umiejętności tworzenia efektywnych i unikalnych modeli biznesowych; 3. Operacyjna sprawność organizacji oraz 4. Kultura organizacyjna i przywództwo) do systemu MLM. Ujmując ściślej – do przedsiębiorstwa MLM (w perspektywie mezo) oraz do pojedynczego dystrybutora działającego w systemie MLM (perspektywa mikro – ta perspektywa była dominująca w badaniach Doktoranta). Z bardzo szerokiego opisu tej części, obejmującego wiele różnych wątków o uniwersalnym znaczeniu w biznesie, Doktorant uznaniowo wyselekcjonował wybrane elementy, poddane w dalszej części badaniu empirycznemu. Tymi elementami były przede wszystkim: zbadanie predyspozycji do osiągania sprawności operacyjnej u osób rozpoczynających działalność MLM (obszar sprawności operacyjnej), badanie zdolności i umiejętności menedżerskich i liderekich (obszar kultury organizacyjnej i przywództwa).

Cały rozdział drugi zawiera ważne treści, będące podstawą teoretyczną do skonstruowania własnych badań empirycznych przez mgra Wadlewskiego. Należy jednak zauważyć, że treści tych jest bardzo wiele (można to uznać za zaletę), ale zarówno jasność ich prezentacji, jak i całe panowanie przez Doktoranta nad tekstem, jest raczej umiarkowane. Przykładowo, cztery sposoby zarabiania pieniędzy zawarte w *kwadracie przepływu pieniędzy* Kiyosakiego są opisywane na s. 66-72 (pomijając odwrócenie kolejności opisu – *samoatrudnienia i pracowników*), a koncept zilustrowany jest w dalszej części pracy, dopiero na s. 81 przy opisie modelu MLM. W tekście znajduje się także nieco zastanawiających uwag, jak m.in. to, że bogate osoby budują swoje sieci telewizyjne(?) (s. 82). Te i inne elementy nie stanowią zarzutu merytorycznego wobec Autora pracy, a jedynie wskazują na potrzebę bardziej uporządkowanego wywodu. Należy także zauważyć, że w opisie modelu MLM zaznacza się pewien optymizm Autora co do zasad jego funkcjonowania. Można nawet stwierdzić, że w niektórych fragmentach Doktorant nieco traci chłodne spojrzenie na ten system, ponieważ go promując. Świadczą o tym m.in. takie stwierdzenia, jak to, że działalność biznesową MLM charakteryzuje zerowe ryzyko (s. 75), czy też przyjęcie niejako za pewnik tego, iż przedsiębiorstwa MLM działają etycznie (s. 97).

Reasumując ocenę części teoretycznej dysertacji mgra A. Wadlewskiego, można stwierdzić, że przede wszystkim dowodzi ona bardzo dobrej znajomości przedmiotu przez Doktoranta. Fragmenty poświęcone zasadom działania systemu MLM są nieco podręcznikowe, ale z drugiej strony, w sytuacji gdy literatura na ten temat jest bardzo skromna, treści te należy przyjąć pozytywnie, a wręcz jako ważną zaletę pracy. Część teoretyczna dysertacji tworzy szerokie ramy koncepcyjne dla przeprowadzonych następnie badań empirycznych.

Rozdział trzeci dysertacji zawiera opis metodyki badawczej oraz wyników badań przeprowadzonych przez Doktoranta. Magister Wadlewski na wstępie rozdziału jasno zaprezentował kolejność wykonanych przez siebie czynności badawczych. Prezentacja ta jest bardzo szczegółowa i pokazuje skrupulatne oraz metodyczne podejście Autora do badania. Doktorant następnie przytoczył cele badania, pytania badawcze, przedstawił zmienne poddane badaniu, postawił hipotezy badawcze oraz pokazał sposób doboru próby badawczej.

Kluczowym elementem całego badania było badanie ilościowe wykonane przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety na próbie 352 osób prowadzących działalność MLM. Natomiast drugą, uzupełniającą eksploracją, było badanie jakościowe zrealizowane za pomocą wywiadu z ekspertami. Mgr A. Wadlewski przede wszystkim skupił się na badaniu osób prowadzących działalność MLM.



Pozytywnie należy ocenić to, że badanie główne zostało poprzedzone badaniem pilotażowym na mniejszej, piętnastoosobowej próbie, co pozwoliło Doktorantowi na dopracowanie narzędzia pomiarowego. Doktorant wyznaczył próbę do badania głównego, posługując się podejściem celowym. Ważne i pozytywne jest to, że uzasadnił, dlaczego próba nie była dobrana w sposób losowy i wykazał się świadomością konsekwencji tego postępowania. W dalszej części rozdziału Autor wyczerpująco przedstawił charakterystykę badanej próby z uwagi na takie cechy, jak płeć, wiek, wykształcenie. Docenić należy, że opis ten konfrontował z wynikami innych badań oraz charakterystyką populacji osób pracujących w systemie MLM.

Zebrany materiał empiryczny jest bogaty. Bardzo interesujące są m.in. takie informacje, jak to co jest impulsem do podejmowania pracy w MLM, jakie potrzebne są tutaj predyspozycje i umiejętności, jak wchodzący do sektora przygotowują się do pracy w nim, jak wygląda ich zaangażowanie na początku i w trakcie prowadzenia działalności. Szczególnie ważne są wyniki dotyczące postawionych hipotez badawczych, a mianowicie związków między zaangażowaniem osób a ich sukcesami, postrzeganiem atrakcyjności pracy w MLM, zdobywaniem umiejętności menedżerskich i lidarskich – w zależności od zajmowanej pozycji w strukturach firm MLM. Warto docenić podział, jakiego dokonał Doktorant na zdolności menedżerskie i przywódcze, co jest udanym i ważnym posunięciem z uwagi na główny problem badawczy. Wiadomo bowiem, że z uwagi na specyfikę funkcjonowania w sektorze MLM potrzebne są jego uczestnikom obydwie grupy kompetencyjne. Wartości uzyskanych wyników nie zmniejsza ich pewna oczywistość. Można bowiem z góry spodziewać się, że większe zaangażowanie w pracę powinno przekładać się na większy sukces. Podobnie, im ktoś znajduje się wyżej w strukturach MLM, tym atrakcyjność MLM będzie postrzegał wyżej. Należy podkreślić, że powyższe informacje i wyciągnięte z nich wnioski wyraźnie poszerzają wiedzę na temat sektora MLM i działających w nim osób, a pośrednio, także na temat rozwoju przedsiębiorczości osób w nim pracujących.

Pewną ułomnością przeprowadzonego badania jest to, że respondenci sami oceniali swoje predyspozycje do prowadzenia działalności MLM. Trudno jest stwierdzić, czy posiadali wiedzę na temat tego, jakie predyspozycje są potrzebne w tej branży. Największe jednak wątpliwości można mieć co do miarodajności uzyskanych odpowiedzi, jeśli chodzi o samoocenianie się respondentów pod względem takich umiejętności, jak: kompetencje menedżerskie, zdolności przywódcze, a w tym m.in. umiejętności planowania i wyznaczania celów, umiejętności komunikacji, prezentowania, sprzedaży, prowadzenia rekrutacji i negocjacji. A także: umiejętności kreowania pomysłów, motywowania, słuchania i obserwacji, rozwiązywania konfliktów w zespole, budowania kultury organizacyjnej. Odrębną kwestią jest to, czy rozumienie ocenianych umiejętności wśród respondentów było zgodne z przyjętymi w teorii definicjami. Można przypuszczać, że samoświadomość badanych, ich wgląd we własne kompetencje, a także wiedza na badane tematy, wahały się w całej badanej próbie. W efekcie, konieczne jest zachowanie ostrożności w interpretowaniu uzyskanych wyników badania.

W części analitycznej pracy doktorskiej, magister A. Wadlewski zastosował szereg technik analitycznych, których nadrzędnym celem było uporządkowanie zebranego materiału i policzenie istotności statystycznej różnic, jakie pojawiły się w uzyskanych wynikach. Dobór technik analitycznych jest dobry. Ten element, jak cała część empiryczna, nie budzi większych zastrzeżeń merytorycznych.

Zrozumienie wyводу Doktoranta jest nieco utrudnione przez pojawiające się w pracy niedopowiedzenia. Dotyczą one m.in. przyjętej w dysertacji operacjonalizacji badanych zmiennych – oznaczonych literami od A do F – i wymienionych na stronach 119-120. Magister A. Wadlewski stwierdził, że operacjonalizacja tych zmiennych jest oparta na analizie literatury. Tak w istocie jest (głównie w odniesieniu do zmiennych D, E i F), lecz nie w odniesieniu do wszystkich sześciu zmiennych i nie do wszystkich wskaźników składających się na te zmienne. Częściowo, podstawą konstrukcji

wskaźników były także odpowiedzi ekspertów (głównie wskaźników zmiennej A). To oznacza, że Doktorant posłużył się opiniami sędziów niezależnych. Niestety, wszystkie wymienione elementy nie są do końca uporządkowane i jasno w pracy określone. Przy niektórych wskaźnikach trudno jest jednoznacznie doszukać się podstawy ich konstrukcji – czy to w cytowanej literaturze, czy w odpowiedziach ekspertów. To utrudnia jednoznaczną ocenę *trafności* wskaźników (czy mierzą one to, co w istocie mają mierzyć) – czy oparte były na *trafności fasadowej*, czy powstały przy użyciu metody *sędziów kompetentnych*. Nie wiadomo również, jak dokładnie te wskaźniki były liczone. Czy odpowiedzi respondentów udzielone na przyjętych skalach były następnie sumowane, dzielone, itd., tworząc dany wskaźnik. Innym niedopowiedzeniem jest to, że mgr A. Wadlewski zapowiedział (i słusznie), policzenie *rzetelności* sześciu opracowanych przez siebie zmiennych. Następnie dokonał tego w odniesieniu do zmiennych D, E i F (tabela 37 na s. 153), zaś nie ma tego typu analizy w odniesieniu do zmiennych A, B i C.

Pewien niedosyt związany jest także ze skromną prezentacją badania opinii ekspertów (s. 125). Zamieszczona jest tylko w pracy charakterystyka samych ekspertów oraz lista zadanych im pytań. Brakuje uporządkowanego opisu metodyki badawczej oraz rejestru odpowiedzi ekspertów przedstawionego w przyjętym porządku. Doktorant przytacza w pracy (jak można sądzić po liczbie zadanych im pytań), jedynie wybiórcze opinie przy okazji komentowania wniosków z badania.

Na wyraźny plus dla Doktoranta należy zapisać Jego świadomość ograniczeń badawczych związanych z przeprowadzonymi badaniami (głównie zebranych na s. 161).

Uwzględniając wszystkie uwagi na temat przeprowadzonych badań, ich zalety i pewne niedociągnięcia (w większości związane bardziej z ich opisem niż samą merytoryką), można stwierdzić, że badania wykonane są prawidłowo. Dobór metod badawczych do celów badania i postawionych hipotez, konstrukcja narzędzia pomiarowego jakim jest kwestionariusz w badaniu ilościowym, sposób zbierania danych, wykonane analizy statystyczne, sformułowanie wniosków z badania, należy ocenić ogólnie pozytywnie.

Reasumując, praca w całości jest dobrze skonstruowana. Zachowana jest prawidłowa kolejność poruszanych zagadnień i kolejność poszczególnych rozdziałów oraz spójność między częścią teoretyczną i empiryczną. Magister A. Wadlewski sprawnie porusza się w omawianej problematyce. Pozytywnie należy ocenić to, że Doktorant zastosował w pracy różne metody badawcze. Uzyskane wyniki badania stanowią wartościowy materiał wnoszący do lepszego rozumienia działań biznesowych w sektorze multilevel marketingu i odnoszenia w nim sukcesów.

## Analiza literatury

Autor recenzowanej rozprawy doktorskiej skorzystał ogółem z 147 publikacji, wśród których dominują pozycje książkowe. Jest ich ok. 72% całej cytowanej literatury. Resztę, niespełna jedną trzecią spisu, stanowią artykuły. W całej bibliografii większość publikacji napisana jest w języku polskim (to ok. 62% całego spisu). Biorąc pod uwagę aktualność literatury, można stwierdzić, że 35 pozycji pochodzi z ostatniej dekady (24%), a większość z poprzednich dekad, w tym 25% spisu z lat 90. i starszych.

Analiza ilościowa (i po części jakościowa) wykorzystanej literatury przedmiotu pozwala na następujące stwierdzenia, że recenzowana rozprawa doktorska: (1) bazuje zarówno na polskiej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu, (2) bazuje na relatywnie aktualnej literaturze przedmiotu, (3) zawiera względnie niewielki udział artykułów z zagranicznych czasopism naukowych.



## Uwagi formalne

Recenzowana rozprawa doktorska z formalno-edycyjnego punktu widzenia jest przygotowana dobrze. Jednolitość edycyjna pracy, układ stron, czcionka, sposób robienia przypisów, oznaczenia części pracy, itp. elementy, to wszystko nie budzi istotnych zastrzeżeń. W niniejszej pracy znajdują się nieliczne literówki, część określeń niepotrzebnie pisana jest wielkimi literami, jakby dane określenia były nazwami własnymi (np. „marketing bezpośredni” – s. 19; „mix promocyjny” – s. 22; „sprzedaż bezpośrednia” – s. 38; „regulacje prawne” – s. 53, i inne), na s. 118 chyba omyłkowo cele i pytania badawcze mają jedną numerację zamiast rozłącznego ich numerowania, a brzmienie hipotez H1 i H2 umieszczonych w pracy w dwóch różnych miejscach nie jest identyczne (s. 10 i 121).

Praca napisana jest przejrzystym językiem, co jest zasługą Autora, zważywszy na liczne terminy angielskie stosowane w sektorze MLM. Uchybienia powyższe nie rzutują znacząco na ogólnie pozytywną ocenę edycyjną pracy, a podawane są jedynie z konieczności wypełnienia obowiązku recenzyjnego.

## Podsumowanie

Rozprawa doktorska magistra Arona Wadlewskiego pt. „Multilevel marketing – determinanty sukcesu biznesowego” dotyczy relatywnie ważnego i bardzo słabo spenetrowanego obszaru badawczego w zakresie nauk ekonomicznych, zarządzania i marketingu. Rozprawa dowodzi, że jej Autor posiada wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza w odniesieniu do poruszanego obszaru multilevel marketingu oraz, że potrafi samodzielnie prowadzić wywód naukowy. Rozprawa zawiera oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej.

Pomimo sformułowanych w recenzji uwag polemicznych, uważam, że recenzowana praca doktorska, z uwagi na jej atuty, w pełni spełnia wymagania stawiane pracy promocyjnej na stopień doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Wnoszę tym samym o dopuszczenie rozprawy doktorskiej magistra Arona Wadlewskiego do jej publicznej obrony na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

