

PROBLEMI FLUKTUACIJE PRODAJNOG OSOBLJA I NAČINI NJIHOVA RJEŠAVANJA

PROBLEMS OF SALES FORCE TURNOVER AND POSSIBLE SOLUTIONS

UDK 658.8-057.16/.17:331.55

Prethodno priopćenje

Preliminary communication

Tihana Poljak, mag. oec.

Sokolgradska 30, 10000 Zagreb, HRVATSKA

Mob.: ++385 98 1809 784

E-mail: tihana_poljak@yahoo.com

Prof. dr. sc. Marija Tomašević Lišanin

Redoviti profesor, Katedra za marketing

Ekonomski fakultet-Zagreb

Trg J.F.Kennedyja 6, 10000 Zagreb, HRVATSKA

Tel.: ++385 1 2383 317

E-mail: mtomasevic@efzg.hr

Ključne riječi:

prodaja, fluktuacija, prodavači, prodajni menadžeri, motivacija

Key words:

sales, fluctuation, sales staff, sales manager, motivation

SAŽETAK

Fluktuacija predstavlja izuzetno važan problem u području upravljanja prodajnim osobljem pa je stoga potrebno konstantno proučavati njezin utjecaj na cjelokupno poslovanje poduzeća. Cilj je ovog rada putem empirijskog istraživanja utvrditi učestalost fluktuacije među prodavačima i prodajnim menadžerima, te utvrditi koji čimbenici imaju ključnu ulogu u donošenju odluke o napuštanju poduzeća. Rezultati istraživanja na uzorku prodajnih menadžera pokazali su njihovu uvjerenost u iskrenost prodavača u navođenju stvarnih razloga njihova odlaska iz poduzeća, presudnost financijskih čimbenika, korištenje brojnih materijalnih i nematerijalnih načina motiviranja kako bi fluktuaciju držali pod kontrolom. Naime, ona stvara troškove za poduzeće i povećava obujam njihova posla i drugo. Prodavači su, s druge stra-

ABSTRACT

Fluctuation poses an extremely important problem in the field of sales management and, therefore, it is necessary to research continually its impact on the company as a whole. The aim of this paper is to determine the frequency of fluctuation among the sales staff and sales managers through empirical research while also determining the key factors contributing to a decision to leave the company. Results of research conducted on a sample of sales managers show their belief in the honesty of reasons reported by the sales staff for leaving the company, the importance of financial factors as well as numerous material and non-material instruments of motivation employed in order to keep the fluctuation under control because it creates expenses for the company and increases their own

ne, u velikom broju iskazali svoju namjeru da promijene posao vođeni prije svega željom za napredovanjem, ističući kako su spremni svoju odluku o odlasku reći nadređenom menadžeru ne prikrivajući stvarne razloge. Iz navedenog istraživanja moguće je sagledati obje perspektive, i one prodajnih menadžera i prodavača kojima rukovode. U tim perspektivama postoje određene razlike, što je i razumljivo uzimajući u obzir organizacijski položaj, ali i ljudsku pristranost.

workload, among other reasons. Most sales staff reported a wish for career advancement as their primary motivation for changing jobs, claiming that they are prepared to inform their superiors of that decision without hiding the real reasons etc. From this research it is possible to observe both perspectives – that of sales managers as well as that of the sales staff they manage. Their perspectives contain certain differences, which are understandable considering their respective position within the organization but also reflect human bias.

1. UVOD

Visoka stopa fluktuacije, odnosno zastupljenost čestog mijenjanja posla, jedan je od najvećih problema u području upravljanja prodajnim osobljem. Kada se govori o prodajnom osoblju, mora se naglasiti njegova važnost prije svega u ostvarivanju prihoda poduzeća jer prodavači su stvaratelji vrijednosti koji u najvećem stupnju usko surađuju s kupcima.¹ Problemu fluktuacije prodavača mora se stoga pridavati dostatna pozornost u cjelokupnoj poslovnoj strategiji poduzeća te osigurati pravovremen i valjan pristup njegovom rješavanju.

Visoka stopa fluktuacije pokazuje prisutnost niskog morala i nezadovoljstva zaposlenika te jasan je pokazatelj ozbiljnog problema vezanog uz opstanak i prosperitet poduzeća. Ona upućuje i na prisutnost loše radne klime i smanjene predanosti poslu. U sprječavanju ovoga problema ključnu ulogu imaju prodajni menadžeri, koji moraju biti svjesni važnosti učinkovitog upravljanja prodajnim osobljem kao bitnim preduvjetom za ostvarenje prodajnih i drugih ciljeva poduzeća. Jedino učinkovitim upravljanjem prodajnim osobljem moguće je postići: povećanje prodaje i profita, povećanje zadovoljstva kupaca, smanjenje troškova prodajne obuke, smanjenje troškova prodajnih aktivnosti, održavanje dobrih odnosa s prodajnim osobljem, učinkovitu politiku ljudskih resursa, pružanje pravovremenih informacija o promjenama u marketinškom okruženju, smanjenje troškova nadzora, osiguranje dobrih kandidata za pozicije prodajnog menadžmenta i mirno radno okruženje.²

Zadatak je prodajnih menadžera i procjena pravovremene primjene adekvatnih metoda za rješavanje potencijalnog nezadovoljstva prodavača koje uglavnom dovodi do njihova odlaska iz poduzeća. Luecke³ o problemu fluktuacije kaže: "Možda je najvažnija stvar koju treba imati na umu kad se razmišlja o tome zašto ljudi odlaze sljedeća: ljudi najčešće odlaze iz pogrešnih razloga, tj. odlaze, a da zapravo ne razumiju zašto su nesretni ili koje mogućnosti postoje unutar poduzeća."

Cilj rada jest razmotriti utjecaj fluktuacije prodajnog osoblja na uspješnost poduzeća, a putem sagledavanja njezinih uzroka i posljedica te načina rješavanja. U Republici Hrvatskoj problem fluktuacije prodajnog osoblja posebice je bio izražen u protekla dva desetljeća uslijed dolaska međunarodnih poduzeća na hrvatsko tržište, a koja su svojom pojavom znatno utjecala na povećanje potražnje za iskusnim prodajnim stručnjacima. S druge strane, njih je na tržištu rada kronično nedostajalo. Početak krize potkraj 2008. godine pa sve do danas djelovao je u smjeru znatnog sužavanja mogućnosti i raspoloživih ponuda za željene promjene posla, kao i na smanjenje osobnih očekivanja i zahtjeva prema poslovnim organizacijama koje sada posluju u otežanim okolnostima. Određeni broj zaposlenika u odjelima marketinga i prodaje bio je također izložen prisilnoj fluktuaciji ili otkazu ugovora o radu zbog smanjenih proračuna za ove namjene.

Uz teorijski dio rada, u kojemu se daje pregled dostupnih saznanja, za ostvarenje ciljeva rada pristupilo se empirijskom istraživanju. Njegov primarni cilj bio je razumijevanje problema fluktuacije u kontekstu hrvatskih iskustava i uobičajene poslovne prakse. Fluktuacija se istražila iz perspektive prodajnih menadžera i iz perspektive prodavača.

2. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA O PROBLEMU FLUKTUACIJE PRODAJNOG OSOBLJA

March i Simon 1957. godine prvi su pokušali razviti opću teoriju kojom su željeli objasniti zašto ljudi napuštaju svoj posao.⁴ Sukladno njihovoj teoriji, dva faktora određuju hoće li zaposlenik napustiti poduzeće:⁵

- a) percipirana poželjnost odlaska iz poduzeća (teoretski kao predanost organizaciji i zadovoljstvo poslom)
- b) jednostavnost odlaska (kvaliteta alternativne mogućnosti posla).

Vođen time, Mobley 1977. godine identificira izravne i moderativne varijable koje vode od zadovoljstva poslom do napuštanja posla.⁶ Nadograđujući se na taj model, Price i Mueller⁷ 1986. godine katalogiziraju faktore zadovoljstva poslom i predanosti organizaciji koji uključuju socijalnu integraciju, plaću, formalnu komunikaciju, instrumentalnu komunikaciju, centralizaciju, rutinizaciju, preopterećenost zadacima, mogućnost napredovanja, raspoloživost potrebne obuke, profesionalizam, podršku kolega, potporu nadređenog i pravednost. Rezultati prijašnjih istraživanja pokazuju inverzan odnos između zadovoljstva poslom i fluktuacije.⁸ Oni upućuju i na činjenicu da pojedinci s najkraćim radnim stažem učestalije napuštaju poduzeće.⁹ Istraživanja potvrđuju visoku stopu odlazaka prodavača u prvih pet godina zaposlenja.¹⁰

Proveden je i znatan broj istraživanja o fluktuaciji gdje su prodavači bili u središtu interesa (Futrell i Parasuraman 1984. godine; Fern i sur. 1989. godine; Johnston i sur. 1990. godine; Lucas i sur. 1987. godine; Wotruba i Tyagi 1991. godine).¹¹ Većina kasnijih istraživanja oslanja se na nalaze o fluktuaciji zaposlenika koje su 1958. godine objavili March i Simon, a koji su oplemenjeni od strane Portera i sur. 1974. godine te Mobleya 1977. godine, Blueborna 1982. godine, Leea i Mowdaya 1987. godine, Homa i Griffetha 1991. godine i drugih.¹² Hom i Griffeth u svome su radu iz 1995. godine saželi ključna istraživanja o razvoju mišljenja povezanih s fluktuacijom zaposlenika.¹³

Kao što je iz prethodnih razmatranja uočljivo, fluktuacija prodavača u razvijenom gospodarskom okruženju proučava se već dugi niz godina, a primarni razlog za veliki broj istraživanja jesu visoki troškovi fluktuacije za poslovnu organizaciju.¹⁴ Trošak zapošljavanja i obučavanja novog zaposlenika procijenjen je na 200% njegove/njezine godišnje plaće.¹⁵ Ako se uzme u

obzir i visoka stopa fluktuacije, onda ovi izravni troškovi mogu biti itekako značajni.¹⁶ Istraživanja su pokazala da je stopa fluktuacije u populaciji prodavača dvostruko veća od one za druge vrste poslova.¹⁷ Direktni troškovi povezani s fluktuacijom prodavača su važni, ali neizravni troškovi mogu biti značajno veći.¹⁸

Prema određenim istraživanjima poduzeća najčešće ne mogu zadržati više od 50% novih prodavača duže od nekoliko godina.¹⁹ Istraživanje na uzorku prodajnih rukovoditelja otkriva da je više od 50% njih iskusilo stopu odlazaka veću od 15%.²⁰ Prosječna stopa fluktuacije prodavača procjenjuje se na 27%, što je dvostruko više od nacionalnog prosjeka za ostale vrste zaposlenika.²¹ Mnoga istraživanja bavila su se odnosom fluktuacije i prodavačevih socioekonomskih karakteristika.²² Godine radnog iskustva često su pozitivno korelirane s intenzitetom fluktuacije, tj. stariji prodavači imaju manju sklonost napustiti poduzeće nego njihovi mlađi kolege.²³ Muški prodavači vjerojatno će se prije odlučiti na odlazak.²⁴ Iako su u istraživanjima bile razmatrane i druge osobne karakteristike, ni jedna od njih nije snažno povezana s fluktuacijom prodajnog osoblja.²⁵

Istraživanje Pecka iz 1982. godine pokazuje da je 54% ispitanih prodavača dobrovoljno otišlo iz dotadašnjih poduzeća. To znatno premašuje stopu od 5% u 1980. godini koju je obilježila oštra recesija pa zbog toga nije bilo toliko puno dobrovoljnih odlazaka, nego se radno mjesto pokušalo sačuvati, a odlasci se nisu toliko događali vlastitom voljom koliko otpuštanjem.²⁶ U prodajnim organizacijama u kojima je prosjek godina svih prodavača bio ispod 40 godina, više od jedne trećine njih iskusilo je stopu odlaska veću od 10%.²⁷

Richardson je 1999. godine istraživao ekonomski učinak fluktuacije prodavača na dobit poduzeća. Tako je dokazao da je profit prodajnog područja umanjen za 15%, u uvjetima kada je potrebno prosječno 40 dana da se pronađe odgovarajuća zamjena za prodavača koji je otišao, te da je minimalno razdoblje oporavka ili povratka na prijašnju razinu profita 18 mjeseci.²⁸ Prema istraživanjima, troškovi obuke za industrijske prodavače godi-

ne iznosili su u proteklim razdobljima prosječno 27.525\$.²⁹ Troškovi obuke za prodavače proizvođa široke potrošnje iznosili su 19.320\$,³⁰ a vrijeme njezina trajanja i uvođenja u posao za industrijske prodavače i prodavače robe široke potrošnje iznosi u prosjeku od 17 do 19 tjedana.³¹

3. UZROCI I POSLJEDICE FLUKTUACIJE PRODAJNOG OSOBLJA

Problemom fluktuacije kao pojmom bave se dugi niz godina stručnjaci raznih profila, ekonomisti, psiholozi, sociolozi, a svaki iz svoje perspektive nastoji što preciznije odrediti njena obilježja i uzroke. Stopa fluktuacije u poduzeću najčešće se izražava kao omjer između broja zaposlenika koji su dobrovoljno napustili radnu organizaciju tijekom određenog razdoblja i prosječnog broja zaposlenika u radnoj organizaciji tijekom određenog razdoblja.³² Ona je kompleksna pojava na koju s jedne strane utječu zaposlenici, a s druge strane organizacije, te u međusobnoj interakciji dolazi do procjenjivanja i donošenja odluke.³³ Postoje dva osnovna oblika fluktuacije:³⁴

1. namjerna (izbježiva) - dragovoljni odlazak ili organizacijski uvjetovani odlazak;
2. neizbježna - umirovljenje, smrt, preseljenje, brak, zdravstveni problemi. Nju ne može kontrolirati ni pojedinac ni poduzeće.

Upravljanje fluktuacijom bitno je zbog velikog značenja intelektualnog kapitala koji predstavlja znanje i vještine koje posjeduju zaposlenici poduzeća, uzročne veze između zaposlenika i zadovoljstva kupaca, te visoke cijene fluktuacije.³⁵

Uz negativne efekte koje fluktuacija nosi sa sobom, kao što su visoki troškovi i gubitak prijeko potrebnih stručnjaka koje bi poslodavac želio zadržati, u njoj je pozitivno to što otvara mogućnost da poduzeće napuste oni zaposlenici koji bi se u skoroj budućnosti pokazali kao višak ili neproduktivan i nekvalitetan kadar.

3.1. Uzroci fluktuacije

Fluktuacija kao pojam najčešće je obilježena negativnim predznakom. Negativnost je obostrana. S jedne strane odraz je nezadovoljstva zaposlenika koji odlaze, a s druge strane visokih troškova koje trpi poslovanje, nesigurnost i nepovjerenje u menadžment onih zaposlenika koji ostaju. Razlozima napuštanja radnog mjesta mogu se pripisati tri glavna uzroka, a to su: neadekvatna selekcija osoblja, nedostatak adekvatne orijentacije i programa obuke, te organizacijski problemi upravljanja osobljem.³⁶

Izravne i neizravne uzroke koji doprinose fluktuaciji možemo podijeliti na: opće društvene faktore, faktore vezane za određenu gospodarsku djelatnost, radnu organizaciju, radno mjesto zaposlenika te faktore vezane uz osobine ličnosti i sposobnosti zaposlenika.³⁷

Neki će se zaposlenici odlučiti na odlazak iz poduzeća zbog bolje poslovne prilike u nekom drugom poduzeću, nezadovoljstva trenutnim poslom, plaćom, sadržajem i opsegom posla, lošeg menadžmenta, neslaganja s politikom poduzeća i još mnogo toga. Ono što će zasigurno dovesti do nezadovoljstva prodavača jesu neispunjena obećanja dobivena pri zapošljavanju te ignoriranje problema na koje su upozoravali.³⁸

3.2. Posljedice fluktuacije za poduzeće

S obzirom da odlasci zaposlenika iz poduzeća, osobito ako ih odlazi veći broj, mogu znatno narušiti njegovo poslovanje, ne smije ih se podcijeniti. Naprotiv, treba im pridati veliku važnost. Uspostava optimalne razine fluktuacije ima veliko značenje za poduzeće te je poželjno tome težiti. Određeni je stupanj očekivan i koristan za organizaciju, ali velika fluktuacija uzrokuje nestabilnost ljudskih potencijala i visoke troškove.

Negativna posljedica fluktuacije ima svoj odraz i na zaposlenike koji ostaju u poduzeću. Naime, oni

moraju preuzeti posao osobe koja je otišla, a upravo preopterećenost poslom potiče ih na razmišljanje o razlozima zbog koji je netko napustio radno mjesto pa pokušavaju pronaći opravdanje za razloge zbog kojih oni ostaju.³⁹ Velika se fluktuacija smatra negativnom pojavom prije svega zbog visokih troškova izazvanih odlaskom stručnih zaposlenika i pribavljanjem njihovih zamjena koje je potrebno obučiti za rad. Osim negativnog financijskog efekta, ona uzrokuje i smanjenje učinkovitosti u radu, gubitak bliskosti među suradnicima, pad morala, narušavanje poslovnih odnosa, odlaske zaposlenika s vodećih pozicija, smanjenje vrijednosti kapitala nestankom stručnosti i vještina osoba koje fluktuiraju, nagomilavanje stresa, gubitak vodstva, smjera djelovanja i mentorstva odlaskom zaposlenika s vodećih pozicija.⁴⁰

Fluktuacija prodajnog osoblja generira niz aktivnosti i odluka prodajnog menadžmenta, a kontroliranje stope otkaza prodajnog osoblja podrazumijeva dobro poznavanje uzroka njegova osipanja kao i procjene troškova i koristi uključenih u različite aspekte njegove fluktuacije.⁴¹ Troškovi fluktuacije uključuju troškove pribavljanja, selekcije, obučavanja i razvoja te odlaska. Osim njih poduzeće mora snositi i troškove kada prodavač napusti svoju dotadašnju prodajnu organizaciju i dodijeljeno mu prodajno područje.

4. NAČINI RJEŠAVANJA PROBLEMA FLUKTUACIJE PRODAJNOG OSOBLJA

Jedan od najučinkovitijih pristupa rješavanju problema fluktuacije jest dobro odmjerena i u praksi primijenjena motivacija. Ona se definira kao proces u kojem su potrebe i želje prodajnog osoblja prepoznate i zadovoljene kako bi usmjerili njihovo ponašanje prema ispunjenju prodajnih ciljeva poduzeća.⁴² Motivacija predstavlja količinu napora kroz koju prodavač iskazuje želju za poboljšanjem rezultata svojih aktivnosti kao što su: ostvarivanje većeg broja prodajnih po-

sjeta, timski rad, planiranje i priprema prodajnih prezentacija, poboljšavanje odnosa s kupcima i distributerima, pravovremeno prosljeđivanje povratnih informacija o promjenama na tržištu svojim nadređenima, davanje informacija o kupčevim potrebama, preferencijama, prigovorima, sugestijama i aktivnostima konkurencije na tržištu.⁴³ Najvažniji zadatak menadžera i funkcije ljudskih potencijala u vezi s motivacijom za rad zaposlenih može se rezimirati kroz zahtjev i potrebu kreiranja, izgradnje i primjene odgovarajućeg i sveobuhvatnog motivacijskog sustava kroz cjelovitost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi stimuliranja napora zaposlenih.⁴⁴

Materijalni poticaji koriste se kako bi se motiviralo prodajno osoblje, uključuju povećanje plaće, bonuse, provizije, naknade (odbitke), posebne novčane poticaje za postizanje viših ciljeva, novčane nagrade i dr.⁴⁵ Ključnim nematerijalnim motivatorima smatra se mogućnost napredovanja putem promoviranja na višu upravljačku razinu, osjećaj ispunjenosti i zadovoljstva na poslu, mogućnost osobnog razvoja, priznanja za ostvarene rezultate i sigurnost posla.⁴⁶ Osim navedenih, Havalдар i Cavale⁴⁷ među motivatore ubrajaju još i prodajne skupove i seminare na kojima se razmjenjuju iskustva i stječu nova saznanja, programe prodajne obuke i uvježbavanja koji povećavaju učinak prodavača, njihovo samopoštovanje i jačanje međusobne povezanosti, obogaćivanje posla koje prodavaču daje odgovornost i autonomiju te povećava njegov utjecaj u planiranju, kontroli i donošenju odluka.

Prema Bahtijarević-Šiber, motivirajuće aktivnosti kojima se može djelovati na fluktuaciju jesu:⁴⁸ kvalitetno oblikovanje i obogaćivanje posla, poboljšanje selekcije, usklađivanje zahtjeva rada, mogućnosti i interesa izvršitelja, planiranje i razvoj karijere, demokratski stil i usmjerenost menadžmenta, intenzivne i otvorene komunikacije između menadžera i suradnika, jačanje radne etike i kulture, vrednovanje i nagrađivanje dobrog rada i prisutnosti na radu, stvaranje jasnih standarda i politike prisutnosti na poslu, kreiranje sigurne i zdrave

radne okoline, kreiranje programa savjetovanja i pomoći zaposlenima u rješavanju osobnih problema, razvijanje i primjena programa za smanjivanje stresa na radu, osiguravanje rekreacije, sportskih i drugih programa i prostora, informiranje zaposlenih i objašnjavanje ukupnih plaća i beneficija u poduzeću u usporedbi s drugim poduzećima u djelatnosti, izlazni intervjui i istraživanja stavova, mišljenja i zadovoljstva zaposlenih da se utvrde i otklone područja nezadovoljstva.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PROBLEMA FLUKTUACIJE IZ PERSPEKTIVE PRODAVAČA I PRODAJNIH MENADŽERA

Cilj istraživanja bio je dobiti uvid u zastupljenost i obilježja fluktuacije u prodajnom poslu na tržištu Republike Hrvatske, kao i pobliže spoznati posljedice koje ona uzrokuje, te doznati metode kojima se poduzeća koriste kako bi učinkovito njome

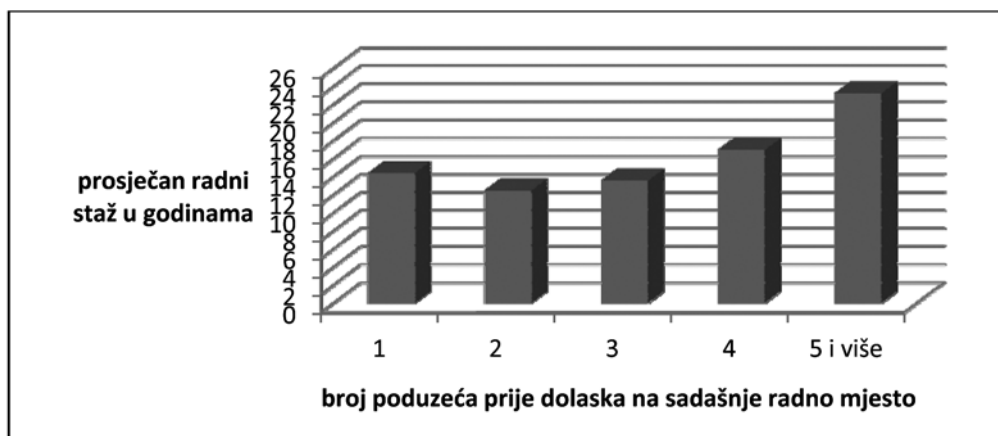
upravljala. Kako bi se dobio objektivan rezultat, problem je sagledan iz perspektive prodajnih menadžera i iz perspektive prodavača.

Za potrebe primarnog izviđajnog istraživanja koristio se podsjetnik za intervju, a podaci su prikupljeni metodom osobnog ispitivanja na odabranom uzorku poznavatelja istraživane problematike. Istraživanje je provedeno u razdoblju od lipnja do rujna 2011. godine na području grada Zagreba i okolice. Intervjui su provedeni s 20 prodajnih menadžera i 20 prodavača koji dolaze iz sljedećih područja gospodarskih djelatnosti: naftne i petrokemijske industrije, prometne djelatnosti (automobilske, zračne), informatičke djelatnosti, grafičko-izdavačke djelatnosti, osiguravateljske djelatnosti, mesne i prehrambene industrije, elektronske industrije i telekomunikacijske djelatnosti.

5.1. Problem fluktuacije iz perspektive prodajnih menadžera

Od prosječnog broja godina radnog staža koji kod uzorka iznosi 15,85 godina, ispitanici su na poslovima prodajnog menadžera proveli prosječno 9,2 godina, što je nešto više od polo-

Slika 1: Promjena broja poduzeća prije dolaska na sadašnje radno mjesto



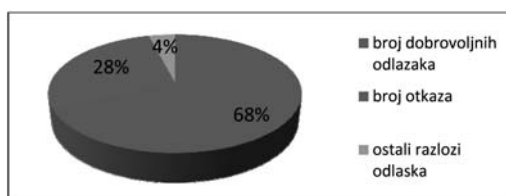
Izvor: Istraživanje

vice ukupnog radnog staža, dok su u prosjeku do sada promijenili 2,9 ili približno tri poduzeća. Najviše promjena radnoga mjesta bilo je u skupini prodajnih menadžera s radnim stažem dužim od 20 godina. Prosječan broj promijenjenih poduzeća u toj skupini iznosi 5. Ova brojka nije toliko značajno velika i usporediva s onim što se trenutno događa u ovom sektoru zapošljavanja kod nas i u svijetu, no to se može pojasniti ranijim, više statičnim tržištem rada kao i nerazvijenim prodajnim metodama koje su se više vezale za uredski, a manje za terenski, visoko konkurentan i dinamičan posao. S druge strane, u ranijim je razdobljima sklonost mijenjanju radnih mjesta bila više pod utjecajem osobnih obilježja pojedinog zaposlenika nego li stvarnih, vanjskih prilika te time uzrokovanih dodatnih poticaja i mogućnosti.

U odabranom, prigodnom uzorku ispitanika vidljiva je znatno veća zastupljenost muškaraca na poziciji prodajnog menadžera u odnosu na žene. Za vrijeme sadašnjeg mandata na mjestu prodajnog menadžera, koji u uzorku prosječno iznosi 4,86 godina, u prodajne organizacije naših ispitanika pristiglo je u prosjeku 7,8, dok je otišlo prosječno 5,8 osoba. Osim što govori o prisutnoj značajnoj fluktuaciji, ovaj podatak upućuje i na porast zapošljavanja u ovom zanimanju.

Slikom 3 prikazana je struktura odlazaka prodavača. Iz nje je vidljivo da je za vrijeme sadašnjeg mandata ispitanih prodajnih menadžera poduzeće dobrovoljno napustilo gotovo tri četvrtine prodavača.

Slika 3: Prikaz strukture odlazaka prodavača

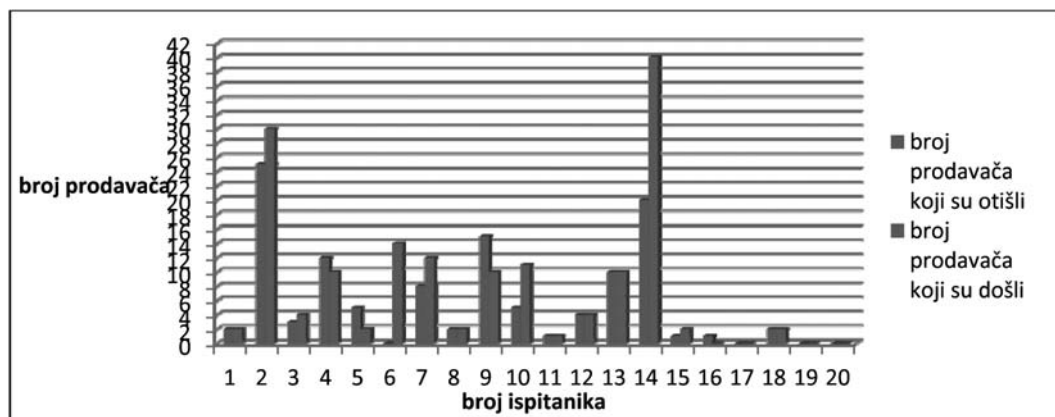


Izvor: Istraživanje

Po mišljenju prodajnih menadžera utjecaj financijskih čimbenika na odluku o odlasku iznimno je značajan, pa se smatraju i najznačajnim motivatorima pri odlučivanju o ostanku ili odlasku iz poduzeća. Osim financijskih čimbenika, na odluku o odlasku iz poduzeća značajno utječe i loše radno okruženje te nemogućnost napredovanja unutar poduzeća.

Ostali razlozi koje navode prodajni menadžeri jesu: preopterećenost poslom i nedovoljno slobodnog vremena, nemogućnost ispunjavanja

Slika 2: Odlasci i dolasci prodavača tijekom sadašnjeg mandata prodajnog menadžera



Izvor: Istraživanje

prodajnih kvota, prevelika i nerealna očekivanja pri samom dolasku u poduzeće, nepodudarnost osobnih obilježja i zahtjeva prodajnog posla, odlazak na radno mjesto na kojemu nema rada u smjenama, nemotiviranost poslom, osjećaj nesigurnosti, jednolični radni zadaci, neprepoznavanje kvalitete rada, izazov rada s velikim kupcima, novi poslovni izazovi, zasićenje poslom, loši međuljudski odnosi, pritisak nadređenih i nemogućnost ostvarivanja zadanih ciljeva.

Kako bi motivirali prodavače, prodajni menadžeri ističu da su spremni učiniti sve kako bi fluktuaciju držali pod kontrolom. Dakako, motivacijski modeli bitno se razlikuju od poduzeća do poduzeća i ne ovise isključivo o prodajnim menadžerima, već u velikoj mjeri o poslovnoj politici pojedinog poduzeća, odnosno važnosti koja se pridaje tom problemu.

Menadžeri naglašavaju važnost uključivanja prodavača u donošenje poslovnih odluka i uvid u poslovanje poduzeća te uvažavanje njihovih konstruktivnih prijedloga za poboljšanje poslovanja, kao i nagrađivanje za kreativnost te pokazivanje inicijative pri rješavanju određenog problema. Zalažu se i za stvaranje uvjeta za kontinuirano i dodatno obrazovanje i mogućnosti napredovanja svojih prodavača, praćenje njihova rada i nagrađivanje najboljih. Svojim prodavačima nastoje omogućiti dobre uvjete rada, što ugodnija putovanja do ključnih kupaca, sudjelovanje na seminarima, kongresima, sajmovima, unaprijediti njihovo znanje i stjecanje dodatnih iskustava, mogućnost iznošenja vlastitih ideja i primjene istih uz nagrađivanje, pohvale pred grupom i drugim nagrađenima, organiziranje team-buildinga, otvorenim razgovorima o problemima i poteškoćama prodajnog osoblja, zajedničkim druženjima i akcijama, razgovorom o karijeri i razvoju unutar poduzeća. Redovitim razgovorima o izazovima koje sa sobom nosi prodajni posao, savjetima i osobnim primjerom, potpunom i pravovremenom informiranošću te nastojanjima za pravednim i zaslužnim unapređenjima, menadžeri se trude dati prodavačima do znanja kako je svaki od njih važan čimbenik cjelokupnog tima. Vrlo se malo prodajnih menadžera izjasnilo da nema na raspolaganju instrumente kojima bi

mogli djelovati na zadržavanje dodijeljenih im prodavača.

Kada je riječ o aktivnostima koje poduzeće poduzima kako bi se smanjila fluktuacija prodavača, odnosno kako bi se ona držala pod kontrolom, iz podataka dobivenih ovim istraživanjem može se percipirati „crno-bijela“ slika toga problema. Pojedina poduzeća ne čine dovoljno ili ne čine gotovo ništa kada je u pitanju problem fluktuacije prodavača.

Na pitanje o tome koliko često menadžeri razgovaraju sa svojim prodavačima pojedinačno, više od polovice ispitanika dalo je odgovor da takve razgovore vode svakodnevno, te da se oni odvijaju izravno i bez ustručavanja. Predmetom razgovora nisu uvijek poslovne prilike već oni mogu biti i sasvim osobni, no ne zato i manje važni. Slijede ih tjedni, dok su mjesečni i kvartalni razgovori rijetki. Iako su menadžeri odredili vrijeme obavljanja razgovora, oni ističu spremnost na razgovor kada god za tim postoji potreba.

Iz razgovora s prodajnim menadžerima može se zaključiti da su oni itekako svjesni važnosti zadržavanja kvalitetnih prodavača. Ono što u tome smatraju ključnim jest zadovoljstvo na radnom mjestu, odnosno da se prodavač osjeća uspješno i korisno te da njegov rad okolina i nadređeni prepoznaju i cijene.

Kada su u pitanju troškovi povezani s odlaskom prodavača, može se reći da oni ovise o vremenu koje je prodavač proveo u poduzeću te o vrsti prodajnog posla koji je obavljao. No sve ostalo što nastaje odlaskom kvalitetnog prodavača teško je mjerljivo.

Ono što je zajedničko jest činjenica da su troškovi prisutni, a njihova visina ovisi o djelatnosti u kojem poduzeće posluje i kvaliteti prodavača koji je otišao. Analiziranjem posljedica odlaska prodavača na one koji ostaju u poduzeću, može se reći da je raspon njihovog utjecaja velik. Odlazi li jako uspješan i kvalitetan prodavač ili važan član tima, posljedice će biti izraženije. Odlazak osobe koja se nije pronašla u prodajnom poslu, ili je bila uzrokom loše atmosfere u organizaciji, donijet će ostalima olakšanje, odno-

sno pozitivan učinak jer će ih dodatno potaknuti da svoj posao odrađuju predanije. Negativne posljedice uključuju često i negodovanje onih koji ostaju zbog obavljanja posla prodavača koji je otišao, stvaranje negativne radne atmosfere unutar odjela koja dodatno potencira stres, preispitivanje vlastitih razloga ostanka u poduzeću, dok osobitu negativnost predstavlja odlazak prodavača u konkurentsko poduzeće koje mu je ponudilo bolje uvjete rada. Manji je broj onih koji smatraju da fluktuacija ne utječe značajno na one koji ostaju u poduzeću ako je odlazak bio transparentan.

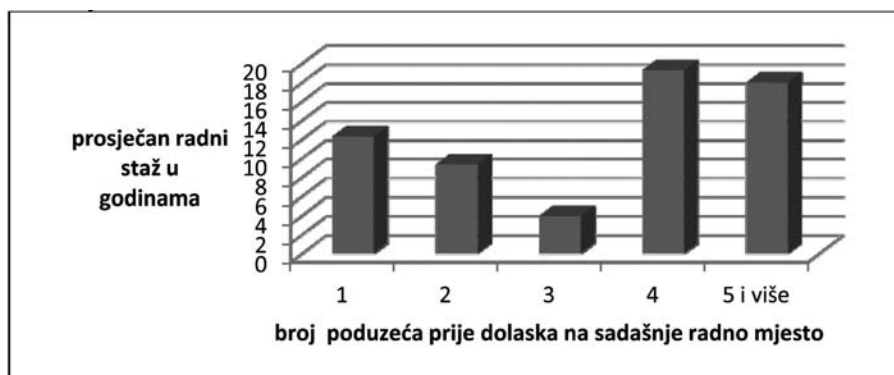
Odlazak prodavača ne ostavlja za sobom posljedice samo među prodavačima koji ostaju, već se prema izjavama ispitanika može zaključiti da stvara dodatne obaveze i aktivnosti menadžeru, ovisno o vrsti prodavača koji odlazi. Ono što stvara dodatne obaveze prodajnom menadžeru jesu osiguranje adekvatne zamjene, reorganizacija posla i promjena u organizacijskoj strukturi, obuka novih prodavača, odnosno prema njihovim izjavama "sve ispočetka s novim prodavačima".

2,75 poduzeća. Prosječan radni staž na poziciji prodavača među ispitanicima iznosi 6,39 godina. Prodavači s duljim radnim stažem od prosječnog, a pogotovo oni čiji ukupan radni staž iznosi više od 15 godina, imali su i više prilike za promjenu poslodavca od svojih mlađih kolega pa u toj skupini broj dosadašnjih zaposlenja iznosi 5 i više.

Među ispitanicima na radnom mjestu prodavača veća je zastupljenost žena u odnosu na muškarce, dok je prema rezultatima dobivenim u istraživanju gdje su ispitanici bili prodajni menadžeri, prevlast bila na strani muškaraca. S obzirom da ne postoji točan i javno dostupan uvid u ukupan broj zaposlenika na poslovima prodaje, ne može se zaključiti da je općenito veći omjer žena u tom poslu, nego da su one možda samo bile spremnije na sudjelovanje u ovom istraživanju.

U sadašnjem poslu ispitanika nezadovoljstvo najčešće uzrokuju sljedeće činjenice: nepovoljno radno vrijeme i previše obveza za osmosatni radni dan, nedostatak slobode i samoinicijative,

Slika 4: Promjena broja poduzeća ispitanih prodavača prije dolaska na sadašnje radno mjesto



Izvor: Istraživanje

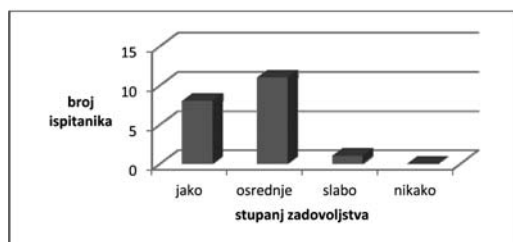
5.2. Problem fluktuacije iz perspektive prodavača

U drugom dijelu istraživanja problem fluktuacije promatran je iz perspektive prodavača. Prosječan radni staž ispitanika jest 12,8 godina tako da je svaki prodavač promijenio prosječno

općeniti osjećaj stagnacije, nemogućnost napredovanja, nedostupnost dodatne edukacije, administracija i spori način rješavanja problema, neadekvatno nagrađivanje i sustav plaća, opće stanje i uvjeti u poduzeću, aktualna strategija poslovanja, način komuniciranja između poslodavca i prodavača, stanje u branši, iznimno spori rast rejtinga poduzeća, neuvođenje novina u po-

slovanje, regulatorni okviri, uvjeti rada i količina stresa, pomanjkanje izazova u obavljanju posla prodavača (kad posao prelazi u svakodnevnu rutinu) i neplaćeni prekovremeni rad. U korist privlačnosti prodajnog posla za određeni profil ljudi govore i rezultati o zadovoljstvu prodavača svojim sadašnjim poslom prikazani slikom 5, gdje je većina ispitanika izjavila da je zadovoljna.

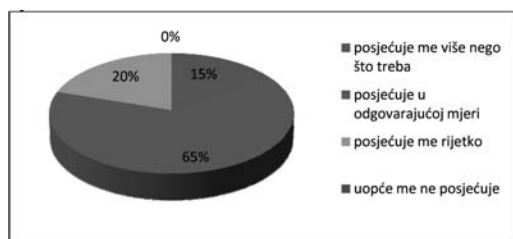
Slika 5. Zadovoljstvo prodavača sadašnjim poslom



Izvor: Istraživanje

Unatoč iskazanom zadovoljstvu poslom koji sada obavljaju, na pitanje o namjeri promjene posla većina prodavača odgovorila je potvrdno. Ono što ih na to potiče jesu želje i mogućnosti za napredovanjem, koje bi im bilo omogućeno odlaskom u fleksibilnije poduzeće, ali još bi više cijevali napredovanje unutar sadašnjeg poduzeća. Velik poticaj za promjenu posla predstavljaju i financijski uvjeti, radno vrijeme, bolje vrednovanje rada i inicijative, zasićenje poslom, uvjeti rada, nemogućnost razvoja karijere, međuljudski odnosi, nesigurnost posla i opstojnost poduzeća,

Slika 6: Učestalost posjeta prodajnog menadžera prodavačima na njihovom radnom mjestu



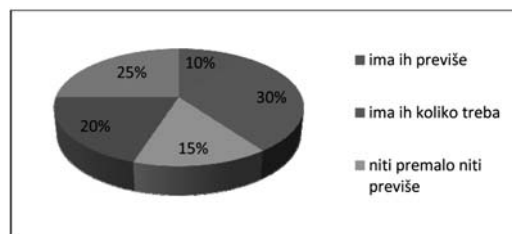
Izvor: Istraživanje

ugroženost redovitih primanja i privlačnost obavljanja druge vrste posla. Izjašnjavajući se o svom odnosu s nadređenim prodajnim menadžerom, prodavači su se pozitivno izrazili o zadovoljstvu kao i količini povjerenja koje u njega imaju. Kada je riječ o učestalosti njegovih posjeta na njihovim radnim mjestima, većina ispitanika smatra da je ona zastupljena u odgovarajućoj mjeri.

Mišljenja prodavača o adekvatnosti nagrađivanja za posao koji obavljaju razlikuju se. Njih osmero smatra da su adekvatno plaćeni, troje tvrdi da uvijek može bolje, a preostalih devetero smatraju da za količinu posla koji obavljaju nisu dovoljno plaćeni.

Za uključivanje prodavača u radne sastanke, bez obzira na njihovu učestalost održavanja, može se reći da je većina ispitanika aktivno uključena u te aktivnosti, dok se isto ne može reći za provođenje prodajne obuke i treninga na sadašnjem radnom mjestu prodavača kao što je vidljivo na slici 7.

Slika 7: Dostatnost prodajne obuke i treninga na radnom mjestu



Izvor: Istraživanje

Prodavači misle da svoju odluku o napuštanju poduzeća i razloge odlaska treba reći nadređenom menadžeru kao izraz uzajamne korektnosti. No pojedini ispitanici tvrde da bi to učinili neposredno pred odlazak kada je njihov prelazak u drugo poduzeće siguran i kada je odluka već donesena. Kada se jednom odluče za odlazak, devetero ispitanika odgovorilo je da njihovu odluku ništa ne bi moglo promijeniti. Ostali ispitanici navode da bi za promjenu njihove odluke bilo presudno sljedeće: bolja perspektiva i velike promjene u poduzeću, bolja primanja i napredovanje, bolja provizija, poboljšanje uvjeta rada i sigurnost posla, bolja suradnja s nadređenima, atraktivnije radno mjesto,

zadržavanje sadašnje pozicije, ali uz smanjenje obveza, promjena u rukovodećem kadru, plaćeni prekovremeni rad. O presudnosti financijskih čimbenika u odluci o napuštanju posla ili ostanka u poduzeću ispitanici su također podijeljeni.

Kada je riječ o komunikaciji ispitanika s njihovim nadređenim o njihovom zadovoljstvu i problemima s kojima se susreću, nailazi se na vrlo različite odgovore, od odgovora "na sastancima uglavnom menadžer vodi monologe o svom nezadovoljstvu prodajnim osobljem i nema mjesta za diskusiju", pa do odgovora "dosta često razgovaramo o poslu, situacijama s kojima se susrećem, rezultatima rada, problemima i kako ih riješiti".

Prema izjavama ispitanika, manji je broj onih na koje odlazak njihovih kolega prodavača nije ostavio nikakve posljedice. Za ostale prodavače odlazak je prouzročio povećanje opsega posla, prekovremeni rad, lošiju radnu atmosferu (ili u nekim slučajevima bolju radnu atmosferu), ogroman pritisak i stres, veću frustraciju, gubitak prilike za učenje od iskusnijih kolega koji su otišli i slično.

Kada su u pitanju razlozi napuštanja svog prethodnog radnog mjesta, uz napredovanje i financijske razloge, prodavači navode i ostale: loše poslovanje i zatvaranje poduzeća, neusklađenost politike poduzeća s osobnim stavovima, lošu i demotivirajuću radnu atmosferu, nesigurnost posla, neproduktivnost menadžera s lošim komunikacijskim vještinama, neadekvatan sustav nagrađivanja, nesigurnost posla, loša iskustva s radom u timovima, preveliku udaljenost od mjesta stanovanja do mjesta rada, ponudu zanimljivijeg posla, privremenosti posla dok se nije pokazala prilika za stalnim zaposlenjem i većim primanjima. Većina ispitanika zagovornik je promjene radnih mjesta unutar poduzeća ispred odlazaka u drugo poduzeće.

5.3. Ograničenja istraživanja

Ograničenost raspoloživog vremena prodavača kao i prodajnih menadžera imalo je utjecaj na

trajanje razgovora kao i količinu dobivenih informacija. Vrijeme provedbe istraživanja, tijekom ljetnih mjeseci, utjecalo je također na dostupnost i spremnost ispitanika za sudjelovanje u istraživanju. S obzirom na tu činjenicu, odgovori nisu upareni, odnosno nisu ispitani prodajni menadžeri i prodajno osoblje istog poduzeća.

U istraživanju također nije uzeta u obzir razlika između uvjeta rada i prodaje vezano uz djelatnost poduzeća, njegovu veličinu, sjedište i strukturu vlasništva. Isto tako, ispitanici nisu bili grupirani prema životnoj dobi, strukturi obrazovanja kao niti razini plaće. Veća zastupljenost ženskih ispitanika u uzorku ispitanih prodavača, prema pretpostavljenom udjelu žena u prodajnim poslovima općenito, također može utjecati na zaključke i mogućnost njihova poopćivanja. Moguće je da one više od muškaraca vrednuju stabilnost radnog mjesta, a zbog toga i nešto rjeđe mijenjaju poslodavce. Jednako tako moglo bi se pretpostaviti i da muškarci stavljaju veći naglasak na financijske aspekte posla u odnosu na ženske kolegice. No, takve razlike u osobnom vrednovanju, s obzirom na spol, potrebno je potvrditi ili osporiti u nekom od budućih istraživanja.

Bitan nedostatak istraživanja sadržan je i u veličini uzorka, koja zbog ograničavajućih vremenskih, financijskih i drugih okolnosti nije mogla biti optimalna. Ispitanici su uvrštavani u uzorak temeljem osobnog pristanka i želje za sudjelovanjem u istraživanju, a ne temeljem nekih drugih, namjeravanih obilježja, poput onih koji se upotrebljavaju kod kvotnog ili stratificiranog uzorka. Unatoč tome rezultati su osigurali vrijedne informacije o fenomenu fluktuacije u prodajnom zanimanju i prodajnom upravljanju, te dali smjernice o načinima ophođenja s njome u specifičnim hrvatskim gospodarskim uvjetima.

6. ZAKLJUČAK

Intelektualni kapital poduzeća je resurs koji u poslovnoj strategiji zaslužuje posebnu pozornost na svim organizacijskim razinama, pa tako i u području prodajnog djelovanja. Zbog

specifičnosti prodajnog posla i njegove važnosti za osiguranje prihoda poduzeća, tu je ova problematika još i naglašenija. Iz toga razloga poduzeto je istraživanje koje se bavi procjenom zastupljenosti problema fluktuacije prodajnog osoblja na domaćem tržištu, kao i jačine njezinog utjecaja na poslovanje poduzeća putem sagledavanja njezinih uzroka, posljedica i načina rješavanja. Temeljem dobivenih rezultata spoznalo se da su i prodavači i prodajni menadžeri svjesni postojanja i negativnih posljedica postojanja visoke stope fluktuacije, kao i potrebe da ju se kontrolira i njome aktivno upravlja. Prodajni menadžeri imaju jasnu predodžbu o vlastitoj odgovornosti, kao i o važnosti prepoznavanja kvalitetnih prodavača i pronalaženja efikasnih motivatora kako bi ih i što duže zadržali. Iz odgovora menadžera može se zaključiti da oni raspoložu potrebnim instrumentima za zadržavanje prodavača te je na njima odluka kada i koje od njih će upotrijebiti. Menadžeri koji su sudjelovali u istraživanju ističu da je odlazak prodavača najvećim dijelom dobrovoljan te je najčešće potaknut financijskim čimbenicima.

Rezultati dobiveni razgovorom s prodavačima s druge strane upućuju na neadekvatnu prodajnu obuku prodavača i pomanjkanje treninga na radnom mjestu, kao i na lošu organizacijsku klimu koja ih potiče na promjenu posla. Prodavači su, kao i prodajni menadžeri, svjesni da odlazak bilo koga iz prodajne organizacije uzrokuje posljedice za one koji ostaju ovisno o prodajnom poslu koji sami obavljaju i poslu koji je obavljala osoba koja je otišla. Za većinu prodavača njihov je posao privlačan i njime su uglavnom zadovoljni, a u svemu tome veliku ulogu igra povjerenje i zadovoljstvo nadređenim menadžerom. Za odlazak iz poduzeća najviše bi ih motivirali financijski čimbenici, nemogućnost napredovanja u postojećem poduzeću, loši međuljudski odnosi i nesigurnost posla.

Usporede li se nalazi obaju dijelova istraživanja, uočava se da prodajni menadžeri stavljaju nešto veći ponder na financijske čimbenike ili uzročnike fluktuacije, dok je kod prodavača podjednako naglašena i financijska i komponenta ugodnog radnog okruženja. Prodavači ističu i da bi radije vlastite ciljeve osobnog razvoja ostvarivali unutar istog poduzeća, nego odlazili na nova radna mjesta. To implicira da nema bitne razlike vezano uz ciljeve prodajnog menadžmenta i samih prodavača kada se radi o kontroliranju dobrovoljne fluktuacije. Potrebno je samo usuglasiti međusobne perspektive te nadvladati određene subjektivnosti vezane uz procjenu o tome koliko su dobro postavljeni, i aktualnoj situaciji prilagođeni, postojeći sustavi motivacije. Prodavači koji su sudjelovali u istraživanju stavljaju značajan ponder na prilike dodatnog usavršavanja, a koje su zbog objektivnih uvjeta u okruženju, posljednjih godina dosta skučene. Ovu i slične situacije potrebno je tim više kompenzirati ostalim oblicima motiviranja koji ne angažiraju dodatna financijska sredstva, a s druge strane čine veliku i prodavačima značajnu razliku – primjerice, poboljšana međusobna komunikacija na razini prodajni menadžer-prodavač, osiguranje potrebne mentorske i druge podrške, pokazivanje više razumijevanja za otežane uvjete djelovanja na terenu i slično. Na ove bi se načine uspješnije očuvala baza kvalitetnih prodavača i preveniralo njihovo odlaženje konkurenciji uslijed čimbenika koji nadilaze financijsku stranu problema.

Buduće se istraživače upućuje na pobliže razmatranje ovoga fenomena iz perspektive različitih sociodemografskih i drugih utjecaja poput dobi, godina staža, spola, razine obrazovanja, djelatnosti i vlasništva poduzeća, raspoloživih resursa za obuku, mogućnosti napredovanja i drugog. Zbog eksplorativne prirode ovoga istraživanja ovi aspekti ovdje nisu u dostatnoj mjeri uzimani u obzir.

LITERATURA

1. Aggarwal, P., Tanner, J.Jr., Castleberry, S.: Factors affecting propensity to leave: a study of salespeople, **The Marketing Management Journal**, Vol. 14, No. 12, 2004, str. 90-102.
2. Bahtijarević Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Boles, J.S., Dudley, G.W., Onyemah, V., Rouzies, D., Weekes, W.A.: Sales force turnover and retention: a research agenda, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 22, No. 1, 2012, str. 131-140.
4. Cintron, R.: **Employee turnover: Causes, Effects and Preventive Actions**, Dostupno na: www.renecintron.com/files/Employee_turnover.doc (04.04.2011.)
5. Darmon, R.Y.: **Leading the sales force - A Dynamic Management Process**, Cambridge University Press, Cambridge, MA, 2007.
6. Darmon, R.Y.: The concept of salesperson replacement value: a sales force turnover management tool, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 28, No. 3, 2008, str. 211-232.
7. DeConinck, J.B., Johnson, J.T.: The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support and organizational justice on turnover among salespeople, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 29, No. 4, 2009, str. 333-350.
8. Gitomer, J.: Fired by your salesperson? Whose fault is that?, **Mississippi Business Journal**, Vol. 10, 2000, str. 36.
9. Havaladar, K.K., Cavale, V.M.: **Sales and Distribution management**, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 2007.
10. Johnston, M.W., Varadarajan, P.R., Futrell, C.M., Sager, J.: The relationship between organizational commitment, job satisfaction, and turnover among new salespeople, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 7, 1987, str. 29-38.
11. Kutleša, V.: **Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika**, diplomski rad, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju, Zagreb, 2005.
12. Luecke, R.: **Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude**, Harvard Business Essentials, Faber & Zgombić plus, Zagreb, 2004.
13. Naumann, E., Widmier, S.M., Jackson, D.W.Jr.: Examining the relationship between work attitudes and propensity to leave among expatriate salespeople, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 20, No. 4, 2000, str. 227-241.
14. Sager, J.K., Varadarajan, P.R., Futrell, C.M.: Understanding salespeople turnover: a partial evaluation of Mobley's Turnover Process Model, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 8, 1988, str. 20-35.
15. Tomašević Lišanin, M.: **Profesionalna prodaja i pregovaranje**, HUPUP, Zagreb, 2010.
16. Trehan, M., Trehan, R.: **Advertsing and Sales Management**, V.K. (India) Enterprises, New Delhi, 2006.
17. Trehan, M., Trehan, R.: **Advertsing and Sales Management**, V.K. (India) Enterprises, New Delhi, 2009.
18. Zaninović, M.: **Fluktuacija hrvatskih zaposlenika**, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2009.

Bilješke

- ¹ Tomašević Lišanin, M.: **Profesionalna prodaja i pregovaranje**, HUPUP, Zagreb, 2010, str. 24.
- ² Trehan, M., Trehan, R.(a): **Advertising and Sales Management**, V.K. (India) Enterprises, New Delhi, 2006, str. 355.
- ³ Luecke, R.: **Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude**, Harvard Business Essentials, Faber & Zgombić plus, Zagreb, 2004, str. 116.
- ⁴ Boles, J.S, Dudley, G.W., Onyemah, V., Rouzies, D., Weekes, W.A.: Sales force turnover and retention: a research agenda, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 22, No. 1, 2012, str. 132.
- ⁵ Ibid.
- ⁶ Ibid.
- ⁷ Ibid.
- ⁸ Johnston, M.W, Varadarajan, P.R, Futrell, C.M., Sager, J.: The relationship between organizational commitment, job satisfaction, and turnover among new salespeople, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.7, 1987, str. 30.
- ⁹ Ibid., str. 29.
- ¹⁰ Ibid.
- ¹¹ Naumann, E., Widmier, S.M., Jackson, D.W. Jr.: Examining the relationship between work attitudes and propensity to leave among expatriate salespeople, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 20, No. 4, 2000, str. 227.
- ¹² Ibid.
- ¹³ Ibid.
- ¹⁴ DeConinck, J.B., Johnson, J.T.: The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support and organizational justice on turnover among salespeople, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 29, No. 4, 2009, str. 333.
- ¹⁵ Ibid.
- ¹⁶ Ibid.
- ¹⁷ Ibid.
- ¹⁸ Ibid.
- ¹⁹ Richardson, R. (1999) prema: Darmon, R.(b): The concept of salesperson replacement value: a sales force turnover management tool, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 28, No. 3, 2008, str. 211.
- ²⁰ Ibid.
- ²¹ Ibid.
- ²² Ibid.
- ²³ Ibid.
- ²⁴ Ibid.
- ²⁵ Ibid.
- ²⁶ Sager, J.K., Varadarajan, P.R., Futrell, C.M.: Understanding salespeople turnover: a partial evaluation of Mobley's Turnover Process Model, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 8, 1988, str. 21.
- ²⁷ Ibid.
- ²⁸ Aggarwal, P., Tanner, J.Jr., Castleberry, S.: Factors affecting propensity to leave: a study of salespeople, **The Marketing Management Journal**, Vol. 14, No. 1, 2004, str. 90.
- ²⁹ Sager, J.K., Varadarajan, P.R., Futrell, C.M.: op. cit., str. 21.
- ³⁰ Ibid.

- ³¹ Ibid.
- ³² Kutleša, V.: **Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika**, diplomski rad, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju, Zagreb, 2005, str. 19.
- ³³ Zaninović, M.: **Fluktuacija hrvatskih zaposlenika**, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2009, str. 7.
- ³⁴ Bahtijarević Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 939.
- ³⁵ Luecke, R.: op. cit., str. 93.
- ³⁶ Cintron, R.: **Employee turnover: Causes, Effects and Preventive Actions**, Dostupno na: www.renecintron.com/files/Employee_turnover.doc, (04.04.2011.), str. 4.
- ³⁷ Kutleša, V.: op. cit., str. 19.
- ³⁸ Gitomer, J.: Fired by your salesperson? Whose fault is that?, **Mississippi Business Journal**, Vol. 10, 2000, str. 42.
- ³⁹ Sheehan, E.P. (1995.) prema: Cintron, R.: op. cit., str. 11.
- ⁴⁰ Zaninović, M.: op. cit., str. 10.
- ⁴¹ Darmon, R.(a): **Leading the sales force - A Dynamic Management Process**, Cambridge University Press, Cambridge, MA, 2007, str. 202.
- ⁴² Trehan, M., Trehan, R.(b): **Advertsing and Sales Management**, V.K. (India) Enterprises, New Delhi, 2009, str. 459
- ⁴³ Ibid.
- ⁴⁴ Bahtijarević Šiber, F.: op. cit., str. 601.
- ⁴⁵ Trehan, M., Trehan, R.(b): op.cit., str. 463.
- ⁴⁶ Tomašević Lišanin, M.: op. cit., str. 422.
- ⁴⁷ Havaladar, K.K., Cavale, V.M.: **Sales and Distribution management**, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 2007, str. 182-183.
- ⁴⁸ Bahtijarević Šiber, F.: op. cit., str. 953-959.