

# Spis treści

---

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Wstęp .....                                                                  | 9         |
| <b>Rozdział I. Fluktuacja sprzedawców. Główne perspektywy badawcze .....</b> | <b>19</b> |
| 1.1. Istota fluktuacji sprzedawców i jej główne składowe .....               | 19        |
| 1.2. Specyfika fluktuacji sprzedawców .....                                  | 20        |
| 1.3. Fluktuacja w odmiennych perspektywach badawczych .....                  | 23        |
| 1.3.1. Fluktuacja sprzedawców w perspektywie jednostkowej .....              | 23        |
| 1.3.2. Fluktuacja a dorobek teorii organizacji .....                         | 29        |
| 1.3.3. Fluktuacja w perspektywie nauk ekonomicznych<br>oraz socjologii ..... | 31        |
| 1.4. Teoria postrzegania fluktuacji sprzedawców przez menedżerów .....       | 38        |
| 1.5. Model postrzegania fluktuacji sprzedawców przez menedżerów .....        | 42        |
| <b>Rozdział II. Ocena fluktuacji sprzedawców .....</b>                       | <b>49</b> |
| 2.1. Ocena charakteru fluktuacji – wprowadzenie .....                        | 49        |
| 2.2. Poziom i pomiar fluktuacji .....                                        | 50        |
| 2.2.1. Wskaźniki odejścia sprzedawców z organizacji .....                    | 50        |
| 2.2.2. Wskaźniki utrzymania sprzedawców w organizacji .....                  | 53        |
| 2.3. Niejednorodny charakter fluktuacji .....                                | 55        |
| 2.3.1. Fluktuacja dobrowolna i wymuszona .....                               | 55        |
| 2.3.2. Fluktuacja funkcjonalna i dysfunkcjonalna .....                       | 59        |
| 2.3.3. Fluktuacja systematyczna i kontrolowana .....                         | 62        |
| <b>Rozdział III. Organizacyjne determinanty fluktuacji sprzedawców .....</b> | <b>65</b> |
| 3.1. Układ determinant fluktuacji sprzedawców .....                          | 65        |
| 3.2. Typ organizacji a fluktuacja pracowników .....                          | 70        |
| 3.2.1. Organizacje niskiego i wysokiego zaangażowania .....                  | 70        |
| 3.2.2. Systemowe procedury podejmowania decyzji .....                        | 76        |
| 3.3. Profil menedżerów sprzedaży a fluktuacja sprzedawców .....              | 87        |
| 3.3.1. Profesjonalizm menedżerów sprzedaży .....                             | 87        |
| 3.3.2. Zaangażowanie menedżerów w organizację .....                          | 91        |
| 3.4. Wpływ stylu zarządzania na fluktuację sprzedawców .....                 | 94        |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział IV. Konsekwencje fluktuacji sprzedawców</b>                   | 110 |
| 4.1. Ogólna charakterystyka konsekwencji fluktuacji sprzedawców           | 110 |
| 4.2. Skutki fluktuacji sprzedawców dla organizacji                        | 113 |
| 4.2.1. Koszty fluktuacji specjalistów ds. sprzedaży                       | 113 |
| 4.2.2. Koszty zatrzymania sprzedawców w firmie                            | 116 |
| 4.2.3. Wpływ fluktuacji na poziom i dynamikę przychodów przedsiębiorstwa  | 118 |
| 4.2.4. Wpływ fluktuacji na produktywność sprzedawców                      | 120 |
| 4.2.5. Fluktuacja sprzedawców a jakość obsługi klientów                   | 123 |
| 4.2.6. Wpływ fluktuacji sprzedawców na wyniki finansowe przedsiębiorstwa  | 125 |
| 4.3. Działania podejmowane w celu redukcji fluktuacji sprzedawców         | 130 |
| 4.3.1. Redukowanie poziomu fluktuacji nowych sprzedawców                  | 130 |
| 4.3.2. Metody zatrzymania w organizacji najlepszych sprzedawców           | 133 |
| <b>Rozdział V. Metodyka badań fluktuacji. Perspektywa menedżerska</b>     | 135 |
| 5.1. Szczegółowe cele i hipotezy badawcze                                 | 135 |
| 5.2. Metody zbierania danych                                              | 140 |
| 5.2.1. Badania jakościowe                                                 | 140 |
| 5.2.2. Badania kwestionariuszowe                                          | 142 |
| 5.2.3. Narzędzie badawcze                                                 | 142 |
| 5.2.4. Próba badawcza                                                     | 143 |
| 5.3. Metody analizy danych                                                | 144 |
| 5.3.1. Ogólna charakterystyka                                             | 144 |
| 5.3.2. Zależności korelacyjne według metodologii Pearsona i Spearmana     | 145 |
| 5.3.3. Analiza regresji liniowej                                          | 148 |
| 5.3.4. Analiza ścieżkowa                                                  | 149 |
| <b>Rozdział VI. Analiza wyników i weryfikacja modelu</b>                  | 151 |
| 6.1. Charakterystyka respondentów i badanych przedsiębiorstw              | 151 |
| 6.1.1. Badane przedsiębiorstwa                                            | 151 |
| 6.1.2. Menedżerowie badanych organizacji                                  | 153 |
| 6.1.3. Zespoły sprzedażowe                                                | 154 |
| 6.2. Ocena fluktuacji sprzedawców                                         | 154 |
| 6.3. Determinanty fluktuacji                                              | 156 |
| 6.4. Konsekwencje fluktuacji w opinii menedżerów                          | 157 |
| 6.5. Proponowane działania zmierzające do redukcji fluktuacji             | 159 |
| 6.6. Weryfikacja modelu postrzegania fluktuacji sprzedawców               | 161 |
| 6.6.1. Podstawowe komponenty modelu                                       | 161 |
| 6.6.2. Procedura analizy zależności pomiędzy zmiennymi zawartymi w modelu | 162 |

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.6.3. Typ organizacji sprzedażowej a ocena fluktuacji<br>sprzedawców .....                                                                   | 163 |
| 6.6.4. Fluktuacja a „inwestowanie” organizacji w sprzedawców .....                                                                            | 165 |
| 6.6.5. Wpływ profilu zawodowego menedżera na ocenę fluktuacji ..                                                                              | 168 |
| 6.6.6. Znaczenie zadowolenia z organizacji i zaangażowania .....                                                                              | 169 |
| 6.6.7. Styl zarządzania zespołem sprzedażowym a ocena fluktuacji ..                                                                           | 172 |
| 6.6.8. Wpływ charakterystyki zespołu na ocenę fluktuacji<br>sprzedawców .....                                                                 | 174 |
| 6.6.9. Opinie menedżerów o motywacji i wynikach sprzedawców ...                                                                               | 176 |
| 6.6.10. Łączny wpływ wybranych komponentów modelu<br>na ocenę fluktuacji .....                                                                | 178 |
| 6.6.11. Ocena struktury czynników oddziałujących na ocenę<br>fluktuacji sprzedawców na podstawie analizy ścieżkowej<br>w programie AMOS ..... | 182 |
| 6.6.12. Wnioski z analizy ścieżkowej – weryfikacja szczegółowych<br>hipotez .....                                                             | 186 |
| Podsumowanie .....                                                                                                                            | 190 |
| Załączniki .....                                                                                                                              | 195 |
| Bibliografia .....                                                                                                                            | 239 |
| Spis rysunków .....                                                                                                                           | 259 |
| Spis tabel .....                                                                                                                              | 260 |