

Przyczyny i konsekwencje wysokiej fluktuacji personelu sprzedażowego

Krzysztof Cybulski

Wysoka fluktuacja personelu sprzedażowego jest niezwykle uciążliwa i kosztowna dla większości firm działających w niemal wszystkich branżach gospodarki.

Autor niniejszego tekstu reprezentuje pogląd, że narastające zjawisko fluktuacji sprzedawców jest przede wszystkim konsekwencją złego zarządzania i w znacznym stopniu odzwierciedla niski poziom kompetencji oraz umiejętności menedżerów sprzedaży.

Wnikliwa analiza pozwala jednak sformułować praktyczne rekomendacje umożliwiające znaczącą redukcję fluktuacji oraz wydajne ograniczenie jej negatywnych konsekwencji.

1. Wstęp

Wysoka fluktuacja personelu sprzedażowego stanowi bardzo poważny, choć słabo rozpoznany w naszym kraju problem, z jakim w praktyce zmagają się większość menedżerów sprzedaży. Chociaż rozmiary fluktuacji nie są dokładnie znane, to szacunkowe dane wskazują, że przeciętnie rzecz biorąc, co najmniej 20% sprzedawców zatrudnionych w polskich firmach co roku decyduje się na dobrowolną lub wymuszoną zmianę pracodawcy. Obserwacje i badania z tego zakresu sugerują, że z roku na rok mamy do czynienia z nasilaniem się fluktuacji, zarówno tej o charakterze dobrowolnym, jak również tej wymuszonej przez firmę.

Fluktuacja sprzedawców charakteryzuje się silnym zróżnicowaniem branżowym. I tak na przykład w sektorze ubezpieczeń skala rotacji sprzedawców, posiadających zwykle status niezależnych agentów, jest stosunkowo niska i często nie przekracza 15% w skali roku, podczas gdy w grupie sprzedawców zatrudnionych w sektorze handlu detalicznego i hurtowego jej wielkość kształtuje się zwykle na poziomie wyższym niż 40% rocznie!

Podobnie duże różnice w natężeniu fluktuacji personelu sprzedażowego występują w ramach poszczególnych kategorii zawodowych sprzedawców. W grupie telemarketerów, czyli „sprzedawców telefonicznych”, może ona osiągać naprawdę dramatyczne rozmiary i rzadko kiedy jest mniejsza niż 50% w skali roku (Ptak-Kostecka, Kostecki 1999).

Równie wysoką fluktuację można zaobserwować w grupie sprzedawców-merchandiserów wspomagających sprzedaż poprzez działania promocyjne realizowane w punktach sprzedaży detalicznej. Nierzadko jej wskaźnik osiąga nawet poziom 80% w skali roku. Natomiast wśród doradców finansowych fluktuacja utrzymuje się przeważnie na bardzo niskim, niejako „naturalnym” poziomie ok. 5% (Sager, Menon 1994).

Dostępne badania wskazują również, że wskaźnik fluktuacji personelu sprzedażowego wydaje się być silnie uzależniony od liczebności działu sprzedaży, a tym samym od wielkości firmy. W zasadzie im większa firma, tym wyższa fluktuacja. W małych, a zwłaszcza rodzinnych przedsiębiorstwach problem ten praktycznie nie występuje, podczas gdy największe firmy, niezależnie od branży, zwykle mają spore problemy z utrzymaniem fluktuacji na rozsądnym, dającym się zaakceptować poziomie (Cybulski, Misztak, Rycielski 2007).

W dojrzałych gospodarkach rynkowych przeciętny poziom fluktuacji personelu sprzedażowego jest szacowany obecnie na nieco ponad 27% w skali rocznej. Jest on zatem blisko dwukrotnie większy od przeciętnego poziomu fluktuacji, jaki był rejestrowany kilkanaście lat wcześniej dla tej grupy zawodowej (Darmon 2006: 111).

W ponad połowie z badanych firm roczna fluktuacja jest wyższa niż 15%, zaś firmy, które utraciły 50% personelu sprzedażowego w ciągu niespełna 2 lat działalności, wcale nie należą do rzadkości.

Badania prowadzone w USA, Kanadzie oraz Wielkiej Brytanii wskazują ponadto, że fluktuacja wśród personelu sprzedażowego jest wyraźnie wyższa niż „przeciętna” dla innych grup zawodowych, a ponadto wykazuje stałą tendencję wzrostową (Darmon 2006: 111).

Wiele wskazuje, że zjawisko fluktuacji nie tylko z roku na rok coraz bardziej się nasila, ale wywołuje wysokie i stale rosnące, a co ważniejsze w znacznej części nieuzasadnione, koszty. W większości przypadków kosztów tych nie da się precyzyjnie wyliczyć, ale przeprowadzone szacunki dowodzą, że mogą być one wyjątkowo wysokie (Darmon 2007: 202–206).

Wyniki dostępnych badań oraz obserwacja praktyki wskazują na występowanie różnorodnych przyczyn fluktuacji sprzedawców, jednakże – w opinii autora niniejszego tekstu – zjawisko to w głównej mierze odzwierciedla niską jakość zarządzania działem sprzedaży i jest ewidentnie przejawem słabych umiejętności menedżerskich kadry zarządzającej. O ile niewielka fluktuacja jest zwykle oznaką stabilizacji personelu i może świadczyć o wysokiej jakości zarządzania oraz dobrej atmosferze w firmie, to wysokie wskaźniki rotacji wśród sprzedawców zawsze powinny być traktowane jako sygnał alarmowy. Wskazują one na istnienie ewidentnych słabości w systemie zarządzania personelem sprzedażowym i są przede wszystkim odbiciem niskich kompetencji kadry menedżerskiej.

2. Istota oraz rodzaje fluktuacji

Termin ‘fluktuacja’ oznacza niestałość, zmienność, płynność, chwiejność, wahania cykliczne, falowanie, odchylenie od stanu równowagi, odstępstwa od średniej statystycznej, od przeciętnej, od normy i pochodzi od łacińskiego *fluctuatio*: „falowanie, chełbotanie, niepewność”; oraz francuskiego *fluctuare*: „burzyć się”, „przybierać” (o morzu); od *fluctus*: „ruch wody”, „prąd”, „zamieszanie” etc. (Kopaliński 1980: 328).

Fluktuacja kadr to diametralna zmiana, wymiana bądź utrata personelu. W odniesieniu do grupy zawodowej sprzedawców fluktuacja oznacza „tempo, w jakim sprzedawcy opuszczają organizację z powodu promocji, rezygnacji, przejścia na emeryturę lub zwolnienia”. Warto jednak zauważyć, że w literaturze przedmiotu, a zwłaszcza w badaniach poświęconych problematyce

fluktuacji personelu sprzedażowego zwykle mamy do czynienia z zawężoną interpretacją tego zjawiska, ograniczoną „do osób, które dobrowolnie opuściły organizację” bądź „sprzedawców wyrażających intencję jej opuszczenia” (Kopaliński 1980: 328).

Tymczasem fluktuacja jest zjawiskiem bardzo niejednorodnym. Obok fluktuacji dobrowolnej, występują na dużą skalę przypadki odejścia pracowników, w tym sprzedawców, wymuszone przez firmę (Darmon 2006; Dalton 1982; Johnston, Futrell 1989).

Wyniki obserwacji zdają się również potwierdzać pogląd, że fluktuacja nie jest zjawiskiem jednoznacznie negatywnym. Często niewielka jej skala może pozytywnie oddziaływać na wyniki finansowe firmy, a nawet prowadzić do wzmocnienia jej pozycji rynkowej, szczególnie wówczas, gdy odchodzący sprzedawcy systematycznie osiągają słabe wyniki sprzedażowe. Niekiedy zwalniani sprzedawcy mieli wysoce destrukcyjny wpływ na atmosferę panującą w dziale sprzedaży oraz niekorzystnie oddziałowali na relacje firmy z jej klientami. Ten rodzaj fluktuacji określanej jako tzn. fluktuacja funkcjonalna ma zwykle wymuszony charakter. Może ona wskazywać na poważne błędy popełniane przez firmę na etapie rekrutacji i selekcji personelu sprzedażowego (Williamson 1983).

Jej przeciwieństwem jest fluktuacja dysfunkcjonalna, która może mieć potencjalnie bardzo niekorzystny wpływ na bieżącą sytuację rynkową i finansową danej firmy oraz jej przyszłe możliwości rozwojowe. Dzieje się tak wówczas, gdy odejścia z firmy mają nie tylko masowy charakter, ale jednocześnie opuszczają ją najlepsi specjaliści ds. sprzedaży (Darmon 2006).

Jednocześnie spora grupa badaczy problematyki fluktuacji wśród personelu sprzedażowego zgadza się, że „pewna utrata personelu sprzedażowego jest nieuniknionym aspektem prowadzenia każdego biznesu i pewien niewielki, stale występujący, poziom fluktuacji wśród sprzedawców może być nie tylko korzystny, ale nawet wręcz jest pożądanym z punktu widzenia interesu firmy!”.

Niejednokrotnie nowo pozyskani, w następstwie opuszczających firmę, sprzedawcy są często bardziej efektywni, zwykle wnoszą do niej nowe metody pracy oraz idee, a także posiadają cenne kontakty oraz zwyczajnie mogą stanowić, tak potrzebny

każdej organizacji, dopływ „świeżej krwi”. Natomiast rotacja sprzedawców przekraczająca, w skali roku, poziom 20% jest zawsze wyniszczająca i w znacznym stopniu możliwa do uniknięcia. Doświadczenie wskazuje, że wielu menedżerów sprzedaży uważa, że fluktuacja sprzedawców jest zjawiskiem, nad którego stale powiększającą się skalą niepodobna zapanować (Satava 2003).

3. Przyczyny fluktuacji personelu sprzedażowego

Chociaż coraz częściej wysoka fluktuacja zaczyna być postrzegana jako jeden z kluczowych problemów zarządzania personelem sprzedażowym, istnieją poważne problemy nie tylko z identyfikacją rzeczywistych przyczyn, ale także z należytą oceną skutków tego negatywnego zjawiska (Darmon 2007: 206–207).

Wśród badaczy zjawiska fluktuacji personelu sprzedażowego zasadniczo brak jest zgodności co do przyczyn tego zjawiska. I tak na przykład, Williamson przyczyny fluktuacji personelu sprzedaży firmy upatruje głównie wśród czynników związanych (w znacznym stopniu) z niską produktywnością opuszczających firmę sprzedawców oraz w specyficznej grupie czynników zewnętrznych (Williamson 1983).

Observacja praktyki zarządzania wskazuje, że zwykle wśród sprzedawców opuszczających firmę przeważają osoby osiągające słabsze niż przeciętne wyniki. Williamson wskazuje też na znaczenie innych zmiennych charakteryzujących głównie otoczenie zewnętrzne firmy. Są to na przykład czynniki związane z warunkami rynku pracy, takimi przede wszystkim jak dostępność i atrakcyjność potencjalnych ofert zatrudnienia (Darmon 2006).

Przedstawiona wyżej typologia przyczyn fluktuacji ignoruje czynniki pozostające pod kontrolą firmy, które potencjalnie mogą być przez nią kształtowane w celu zmniejszenia poziomu fluktuacji występującej wśród personelu sprzedażowego.

Odminną, a jednocześnie bardziej rozbudowaną klasyfikację czynników wywołujących fluktuację, wypełniającą powyższą lukę, proponuje Rene Y. Darmon.

Dokonał on podziału determinant fluktuacji na czynniki (Darmon 2006):

- Środowiskowe, uotożsamiane z warunkami zewnętrznymi, w jakich przychodzi

- firmie funkcjonować, a sprzedawcom realizować plany i kwoty sprzedażowe,
- indywidualne, charakteryzujące samych sprzedawców określanych przez takie zmienne jak cechy socjodemograficzne i osobowościowym personelu sprzedażowego oraz specyficzne determinanty związane z ich aktywnością zawodową,
- organizacyjne dotyczące różnych aspektów prowadzonej przez firmę polityki w obszarach rekrutacji, selekcji, motywowania oraz monitorowania sprzedawców,
- związane z satysfakcją zawodową specjalistów ds. sprzedaży,
- nawiązujące do wyników osiąganych przez sprzedawców, na przykład takie jak stopień realizacji zadań (kwot) sprzedażowych.

Powyższa typologia czynników silnie wpływających, w świetle dostępnych badań empirycznych, na poziom fluktuacji wśród personelu sprzedażowego umożliwia skoncentrowanie działań menedżerskich na najważniejszych z punktu widzenia praktyki aspektach zarządzania i stwarza szanse systematycznego zmniejszenia skali tego negatywnego dla firmy zjawiska.

Inną typologię czynników mających istotny wpływ na fluktuację przedstawia Ph. T. Adidam. Wyróżnia on grupę tzw. determinant ogólnych, które silnie oddziałują na wszelkie indywidualne decyzje pracownika o odejściu z firmy niezależnie od jego przynależności zawodowej, rozmiarów organizacji czy charakteru prowadzonej przez nią działalności operacyjnej, oraz grupę czynników specyficznych bezpośrednio związanych z procesami zarządzania personelem sprzedażowym (Adidam 2006).

Pierwszym z owych specyficznych czynników mających potencjalnie spory, aczkolwiek relatywnie słabo znany, wpływ na fluktuację sprzedawców jest sposób ustalania zadań, czyli kwot sprzedażowych (Waldo 1999; Wotruba, Tyagi 1991).

W firmach, w których kwoty sprzedażowe są ustalane dla każdego ze sprzedawców osobno, tzn. z uwzględnieniem takich indywidualnie zmiennych czynników jak staż i doświadczenia pracownika, potencjał obsługiwanych terytoriów geograficznych, rzeczywisty stan panującej na nich konkurencji itp., wskaźnik rocznej fluktuacji był wyraźnie niższy niż wówczas, gdy w badanych firmach obowiązywał jednolity

standard kwoty sprzedażowej dla wszystkich sprzedawców bez względu na panujące warunki (Waldo 1999; Wotruba, Tyagi 1991).

W związku z problematyką ustalania zadań (kwot) dla sprzedawców warto dodatkowo zwrócić uwagę na jeszcze jedną występującą istotną zależność. W firmach, w których kwoty sprzedażowe były ustalane na możliwym do osiągnięcia dla większości sprzedawców – a więc realistycznym – poziomie, rejestrowany wskaźnik fluktuacji kształtował się na relatywnie niskim poziomie, z kolei tam, gdzie zadania były w nadmiernie windowane, zwykle bez wyraźnego związku z rzeczywistym potencjałem rynku, roczny wskaźnik rotacji był zdecydowanie wyższy¹.

Inny chętnie przywoływany raport badawczy wskazuje, że w firmach, w których 70 lub więcej procent sprzedawców było w stanie systematycznie osiągać wyznaczone im na realistycznym poziomie zadania (kwoty) sprzedażowe, wskaźniki rocznej fluktuacji tego personelu kształtowały się na stosunkowo niskim, najwyżej 18% poziomie. W tych zaś organizacjach, gdzie wskutek nadmiernie wyśrubowanych zadań mniej niż 70% sprzedawców potrafiło sobie radzić z realizacją kwot sprzedażowych, wskaźnik fluktuacji wzrastał do poziomu 33% w skali roku (Wotruba, Tyagi 1991).

Często podnoszonym w omawianym kontekście zagadnieniem są wzajemne relacje pomiędzy menedżerami a podległym im personelem sprzedażowym. Dostępne badania ilustrują znaczenie takich czynników jak: „wspólnie podzielany, przez menedżerów i sprzedawców, system wyznaczanych wartości” oraz „szacunek żywiony przez sprzedawców do menedżerów” dla uzyskania pożądanej spójności zespołu (sprzedażowego) i utrzymania fluktuacji na niskim poziomie (Brashear, Boles 2003).

Z kolei w swoich pionierskich badaniach nad determinantami fluktuacji wśród personelu sprzedażowego Coleman ustalił jako istotną deklarowaną przyczynę odejścia sprzedawców z firmy brak wystarczającego wsparcia ze strony menedżera sprzedaży, które czyniłoby ich pracę łatwiejszą. Aż 34% ankietowanych sprzedawców wskazywało na tę okoliczność, podczas gdy jedynie 15% respondentów sugerowało, że przyczyną opuszczenia firmy było niezadowalające (nazbyt niskie) wynagrodzenie.

Autor cytowanych wyżej badań sugerował ponadto, że istnieją „naturalne źródła konfliktu” pomiędzy sprzedawcami a ich menedżerami. Jednym z nich może być wynagrodzenie sprzedawców, którzy niejednokrotnie zarabiają wyraźnie lepiej od swych przełożonych, oraz to, że o ile menedżerów „napędza głównie władza”, to „personel sprzedażowy jest kierowany głównie przez potrzebę osiągnąć” (Coleman 1989).

Potencjalnym źródłem napięć i stresu wśród sprzedawców, a w konsekwencji pośrednią przyczyną ich nadmiernej fluktuacji jest często „celowy brak precyzji i jasności” w opisie zadań, jakie będą oni realizować w organizacji. Tego rodzaju brak precyzji i jasności w opisie stanowisk pracy nie jest przypadkowy. Wynika on stąd, że pragnąc przyciągnąć kandydatów na sprzedawców, firmy pod ładnie brzmiącymi tytułami stanowisk ukrywają rzeczywiste zadania, jakie będą realizować kandydaci na sprzedawców. Takie praktyki są konsekwencją ciągle stosunkowo niskiego prestiżu i względnie słabej popularności zawodu sprzedawcy, trzeba zatem wprowadzić w błąd potencjalnych kandydatów co do prawdziwego charakteru ich przyszłych obowiązków. I tak na przykład banki poszukują „specjalistów, ds. obsługi kluczowych klientów”, firmy deweloperskie rekrutują osoby, które są niekiedy określane jako „account manager”, podczas gdy w obu przypadkach rekrutowani kandydaci mają faktycznie prowadzić działalność sprzedażową.

Dysonans wywołany przez tego rodzaju praktyki, a dokładniej mówiąc rozpiętość występująca pomiędzy atrakcyjnie brzmiącymi tytułami proponowanych stanowisk pracy a faktycznie wykonywanymi obowiązkami jest dla wielu sprzedawców źródłem poważnego rozczarowania i niekiedy znacznej frustracji. Szczególnie boleśnie mogą być zawiedzeni nowo zatrudnieni sprzedawcy, którzy w momencie podejmowania pracy w firmie są przekonani, że w przyszłości będą wykonywać kompletnie inne zadania w niewielkim stopniu związane ze sprzedażą (Barsksdale, Bellenger, Boles, Brashear 2003).

Uwaga menedżerów powinna przede wszystkim koncentrować się na identyfikacji tych przyczyn fluktuacji, które wynikają z błędów, jakie są popełniane w zakresie zarządzania personelem sprzedażowym.

Równie ważna, z praktycznego punktu widzenia, jest umiejętność redukcji poziomu fluktuacji oraz możliwość ograniczenia najbardziej dotkliwych konsekwencji tego groźnego zjawiska.

Trzeba stale pamiętać, że sprzedawcy decydują się na dobrowolne opuszczenie firmy z bardzo różnych powodów, ale też firmy rezygnujące z dalszego zatrudniania konkretnych członków zespołu sprzedażowego czynią to kierując się bardzo zróżnicowaną motywacją. Bardzo często sprzedawcy decydują się na dobrowolne opuszczenie danej firmy, ponieważ oferowane im „na zewnątrz”, tzn. w innych przedsiębiorstwach, warunki pracy są wyraźnie lepsze, zwłaszcza wyższe wynagrodzenie jest często deklarowanym w badaniach powodem zmiany pracodawcy. Bardziej klarowne perspektywy rozwoju kariery zawodowej oraz możliwości awansowania są nierzadko podawane jako przyczyna tzw. dobrowolnej fluktuacji personelu sprzedażowego.

Z kolei fluktuacja ma wymuszony charakter przeważnie wtedy, kiedy sprzedawcy osiągają słabe wyniki. Permanentny stan braku realizacji zadań (kwot) sprzedażowych jest częstą, dosyć oczywistą zresztą, przyczyną pozbywania się przez firmę „nieproduktywnych” sprzedawców.

Firmy mogą też redukować liczebność swojego personelu sprzedażowego w odpowiedzi na słabą koniunkturę gospodarczą bądź w efekcie zmiany profilu działalności. Fuzja z inną firmą może również prowadzić do redukcji liczby pracowników działu sprzedaży.

Awansowanie utalentowanego i efektywnego sprzedawcy na stanowisko kierownicze również prowadzi, i to w sposób bezpośredni, do zwiększenia wskaźnika fluktuacji personelu sprzedażowego danej firmy. Chociaż wydźwięk takiego zdarzenia jest skądinąd pozytywny.

Wiele różnych, słabo w istocie rozpoznanych, czynników wpływa na poziom i strukturę fluktuacji personelu sprzedażowego przedsiębiorstwa. Na przykład charakter zadań związanych ze sprzedażą produktu może mieć wyraźny wpływ na kształtowanie się wysokości wskaźnika rotacji personelu sprzedażowego. I tak na przykład wskaźniki fluktuacji służb sprzedażowych w firmach FMCG są wyraźnie wyższe niż w organizacjach funkcjonujących na rynkach dóbr i usług inwestycyjno-zaopatrzeniowych. Różnice te wynikają zarówno z charakteru

zadań realizowanych przez te dwie tak odmienne grupy sprzedawców, jak też są determinowane przez znaczące rozbieżności w przeciętnym poziomie wynagrodzenia. Prościej rzecz ujmując, „sprzedawcy przemysłowi” nie tylko wykonują ciekawsze, bardziej różnorodne i odpowiedzialne zadania sprzedażowe, ale zwyczajnie są hojniej opłacani niż ich odpowiednicy z firm działających w branżach FMCG.

Na poziom fluktuacji wyraźnie oddziałują rodzaj wykonywanych zadań wykonywanych przez sprzedawców oraz prawna forma zatrudnienia sprzedawców w firmie. Często te dwa wyżej wskazane okoliczności występują wspólnie i ma miejsce ich wzajemne wpływ na decyzje sprzedawców dotyczące opuszczenia firmy.

Na przykład sprzedawcy konwojencji, ekspedientki, różnego rodzaju tzw. specjaliści ds. sprzedaży realizujący proste zadania ułatwiające proces sprzedaży są zwykle zatrudniani na zasadach agencyjnych bądź w formie terminowych umów pracowniczych. Jak wiadomo, rejestrowane w tych grupach sprzedawców wskaźniki fluktuacji są znacząco wyższe niż wśród sprzedawców wykonywających bardziej złożone zadania i posiadających bardziej stabilne warunki zatrudnienia².

Czynnikiem środowiskowym, które prawdopodobnie najsilniej wpływa na zjawisko fluktuacji personelu sprzedażowego, jest stan gospodarki, a szczególnie ściśle związana z nim sytuacja na rynku pracy. W przypadku dobrej koniunktury gospodarczej, wyrażającej się między innymi rosnącymi wskaźnikami wzrostu gospodarczego i wzrostem inwestycji zagranicznych, firmy są zmuszone rywalizować o pracowników. W konsekwencji na rynku pojawia się wiele konkurencyjnych ofert pracy, które skłaniają, również sprzedawców, do zamiany dotychczasowych mniej atrakcyjnych pracodawców na firmy lepiej troszczące się o ich interesy. Tak więc konkurencja firm na rynku pracy o ograniczoną przecież liczebnie grupę dobrych sprzedawców staje się ważną determinantą zwiększającą ogólny poziom fluktuacji wśród personelu sprzedażowego.

Przeciwnie w okresie recesji, lub choćby stagnacji aktywności gospodarczej, sprzedawcy nie wykazują nadmiernej skłonności do zmiany pracodawców, zadowolając się zwykle niższym wynagrodzeniem i gorszymi warunkami pracy, zaś wskaźniki ich fluktu-

acji kształtują się na zdecydowanie niższym poziomie.

Kolejna grupa determinant wpływająca silnie na procesy związane z fluktuacją sprzedawców jest związana z tak zwanymi czynnikami indywidualnymi. Tworzą one bardzo zróżnicowane socjodemograficzne, zawodowe oraz osobowościowe profile sprzedawców. Sprzedawcy charakteryzowani przez odmienne profile mają wyraźnie różne wyniki sprzedażowe. Są też w różnym stopniu zagrożeni redukcją lub zwolnieniem z pracy oraz charakteryzują się wyraźnie odmienną skłonnością do opuszczenia firmy (Fern, Avila, Grewal 1989).

Dostępne badania wskazują na istnienie interesujących związków pomiędzy poziomem fluktuacji a indywidualnymi cechami sprzedawców. Na przykład wiek sprzedawcy wydaje się być jednym z lepszych predyktorów fluktuacji. I tak starszych sprzedawców charakteryzuje znacząco niższa intencja opuszczenia firmy niż młodszych wiekiem członków zespołów sprzedażowych. Z kolei wpływ stażu pracy na deklarowaną przez sprzedawców skłonność opuszczenia firmy wydaje się być już nieco mniej oczywisty. Niektóre badania sugerują, że w miarę wzrostu długości okresu zatrudnienia w danej firmie sprzedawcy wykazują wyraźnie niższą skłonność do jej opuszczenia, ale zależność ta nie została w pełni potwierdzona przez badania odnoszące się do grupy sprzedawców osiągających najlepsze wyniki (Fern, Avila, Grewal 1989).

Czynniki organizacyjne wpływające na kształtowanie się poziomu fluktuacji mają bezpośredni związek z polityką pozyskiwania, zatrudniania i zwalniania sprzedawców. Są również określane przez podejście zarządu firmy do szkolenia, promowania oraz oceniania pracowników działu sprzedaży. Ich przejawem jest na przykład taki element zarządzania jak sposób wyznaczania kwot sprzedażowych, czyli zadań dla sprzedawców.

Zadania sprzedażowe „zawyżone” w stosunku do realnych możliwości personelu sprzedażowego przyczyniają się poważnie do wzrostu stresu zawodowego odczuwanego przez sprzedawców, wywierają bardzo negatywny wpływ na ich morale zawodowe i przywiązanie do organizacji, co może bezpośrednio prowadzić do wzrostu poziomu fluktuacji wśród personelu sprzedażowego firmy.

Podobnie oddziałuje na rotację personelu sprzedażowego brak jednoznaczności formułowanych celów i zadań sprzedażowych, wywołując bardzo znaczący spadek motywacji, wysoką frustrację, co po pewnym czasie może prowadzić do wypalenia zawodowego i wzrostu fluktuacji. Poziom i struktura satysfakcji oraz motywacja zawodowa sprzedawców wydają się mieć, w świetle niektórych badań, decydujący wpływ na fluktuację sprzedawców.

Brak zadowolenia z warunków pracy, słabe oraz mało satysfakcjonujące osiągnięcia zawodowe, a przede wszystkim niskie wynagrodzenie są typowymi powodami frustracji i niezadowolenia sprzedawców. Są też zarazem najczęściej wskazywanymi przyczynami fluktuacji (Wotruba 1990).

Słabe wyniki osiągane przez sprzedawców, zwłaszcza w dłuższym okresie czasu, pozwalają wnioskować o możliwości wystąpienia wśród nich wysokiego poziomu potencjalnej fluktuacji, gdyż jednostki o słabej motywacji, niezadowolone z warunków pracy oraz (lub) poziomu bądź struktury wynagrodzenia zwykle osiągają gorsze wyniki sprzedażowe i w efekcie stosunkowo częściej artykułują chęć opuszczenia firmy.

Satysfakcja sprzedawcy jest zjawiskiem złożonym, tak więc niezadowolenie może dotyczyć różnych aspektów funkcjonowania zawodowego. Personel sprzedażowy może być niezadowolony zarówno z poziomu wynagrodzenia, jak też ogólnych warunków pracy, na które składają się zarówno relacje z przełożonymi i innymi sprzedawcami oraz ogólny klimat etyczny panujący w dziale sprzedaży, a zwłaszcza uciążliwość realizowanych zadań zawodowych. Każda z tych składowych ma swój „udział” w kształtowaniu intencji sprzedawców do potencjalnego odejścia z firmy. Szczególnie silny, negatywny związek obserwowany jest w wielu badaniach pomiędzy zadowoleniem sprzedawców z poziomu wynagrodzenia i relacji z przełożonymi a fluktuacją.

Związki pomiędzy fluktuacją a wynikami sprzedaży są dosyć skomplikowane. Oznacza to w praktyce, że z wysoką fluktuacją możemy się spotkać zarówno w grupie sprzedawców osiągających bardzo dobre, ponad przeciętne wyniki, jak wśród tych, którzy stale osiągają słabe rezultaty i systematycznie plasują się na końcu rankingu personelu sprzedażowego firmy. Przy czym motywacja i powody do odejścia z firmy są

w przypadku każdej z tych grup sprzedawców diametralnie różne.

Najlepsi sprzedawcy często odchodzą, ponieważ ich aspiracje związane z „robieniem kariery” nie zostały spełnione. Często czują się oni nie tylko oszukani, ale też wypaleni i brakuje im w firmie perspektyw rozwojowych. Niejednokrotnie przyczyną odejścia są kwestie finansowe, jednakże niemal zawsze pozostające w tle niespełnionych ambicji zawodowych.

W przypadku sprzedawców osiągających słabe rezultaty sprzedażowe ich odejście z firmy może być traktowane jako swego rodzaju „sposób radzenia sobie z narastającym stresem zawodowym i frustracją”. Ich fluktuacja w tych warunkach jest często formą ucieczki od problemów (zawodowych), które ich przerosły i które mogą zniknąć, jak się często przypuszcza, wraz ze zmianą firmy.

4. Konsekwencje fluktuacji personelu sprzedażowego

Utrzymanie w firmie najlepszych sprzedawców jest jednym z najtrudniejszych wyzwań, przed jakimi stoją współcześni menedżerowie ds. sprzedaży. Nadmiernie wysoka fluktuacja wywiera destrukcyjny wpływ na kształtowanie się przychodów i zysków firmy oraz osłabia jej ogólną pozycję rynkową. Przede wszystkim fluktuacja powoduje, często niczym nieuzasadniony, wzrost kosztów. Przy czym spora część tych kosztów nie jest możliwa do dokładnego oszacowania. Szczególnie trudne do oszacowania wydają się być tzw. pośrednie koszty fluktuacji, chociaż menedżerowie są wyjątkowo zgodni, że są one bardzo wysokie (Darmon 2006: 202–205).

Na przykład niektóre szacunki sugerują, że fluktuacja może kosztować firmę rocznie w przeliczeniu na jednego opuszczającego dział sprzedaży firmy pracownika obojętnie, z jakich przyczyn, od 25 do 200% wartości jego rocznego wynagrodzenia brutto (Klewer, Schaffer 1995).

Co charakterystyczne, spora część specjalistów uważa, że w warunkach lepszego zarządzania większości tych kosztów można byłoby po prostu uniknąć (Gordon, Lowe 2002).

Bepośrednie koszty fluktuacji personelu sprzedażowego obejmują odpowiednio koszty separacji, koszty wymiany oraz

koszty szkoleń nowo zatrudnionych sprzedawców (Pinkovitz 1997).

Koszty separacji to wszystkie wydatki związane z opuszczeniem przez sprzedawcę firmy. Są to głównie wszelkiego rodzaju koszty administracyjne i koszty odpraw pieniężnych dla zwalnianych lub odchodzących dobrowolnie z firmy pracowników.

Koszty wymiany to w pierwszej kolejności wydatki związane z rekrutacją kandydatów na sprzedawców, tzn. koszty ogłoszeń prasowych, anonsów umieszczonych na portalach www, wydatki związane z uczestnictwem w targach pracy oraz innych zewnętrznych przedsięwzięciach rekrutacyjnych.

Ogólnie biorąc, są to wydatki związane z dystrybucją informacji odnośnie możliwości i warunków zatrudnienia w firmie, a także koszty selekcji, tzn. wydatki związane z przeprowadzenia wywiadów i testów z kandydatami, koszty wstępnego zatrudnienia nowopozyskanych kandydatów itp.

Koszty szkoleń obejmują wszelkie wydatki związane z przekazywaniem nowo zatrudnionym umiejętności wymaganych w na stanowisku sprzedawcy danej firmy.

Bezpośrednie koszty mogą być dokładnie wyliczone, zaś rozmiarów kosztów pośrednich często nie podobna precyzyjnie określić.

Zwykle uwaga menedżerów koncentruje się na bezpośrednich finansowych konsekwencjach fluktuacji personelu sprzedażowego, jednakowoż jej pośrednie skutki, takie jak pogorszenie się wizerunku firmy bądź utrata reputacji wśród klientów, chociaż trudne do oszacowania, mogą być również bardzo dotkliwe z ekonomicznego, jak też wizerunkowego punktu widzenia.

Koszty pośrednie obejmują przede wszystkim koszty niewykorzystanych możliwości oraz utracone przyszłe przychody firmy. Ponadto należałoby wziąć pod uwagę różnego rodzaju długotrwałe konsekwencje, jakie firma ponosi z tytułu wysokiej fluktuacji swoich sprzedawców.

Utracone przyszłe przychody firmy są spowodowane w znacznej mierze odejściem jej sprzedawców do innych, zwykle konkurencyjnych, organizacji. Zjawisko to przybiera różne formy. Bardzo często nowo zatrudniony sprzedawca charakteryzuje się, przynajmniej przez pewien okres czasu, niższą produktywnością niż jego poprzednik. Może to wynikać albo z niedostatecznie wysokich kwalifikacji następcy, opisywana sytuacja może też być

odbiciem słabej znajomości rynku przez nowo zatrudnionych pracowników bądź wynikać z braku odpowiednich kontaktów handlowych, które przecież zdobywa się i kultywuje przez lata praktykowania. Niekiedy okres takiego rodzaju „czasowo obniżonej produktywności” sprzedawcy może trwać nawet do dwóch lat (Cotton, Tuttle 1986).

Dodatковым źródłem utraconych przychodów z tytułu niezrealizowanej sprzedaży są wakaty, czyli okresowo nieobsadzone stanowiska sprzedażowe, co zwykle, na większą lub mniejszą skalę, ma miejsce w każdej firmie pomiędzy momentem zwolnienia jednego a zatrudnieniem kolejnego sprzedawcy³.

W konsekwencji sprzedaż, jak też zysk firmy mogą być znacznie niższe, niż mogłaby na to wskazywać ich dotychczasowa tendencja rozwojowa.

Poza możliwymi do oszacowania, wcześniej omówionymi kosztami bezpośrednimi istnieje szeroka kategoria dodatkowych kosztów, których rzeczywista skala jest prawie niemożliwa do oszacowania.

Przede wszystkim szereg konsekwencji ekonomicznych i rynkowych fluktuacji sprzedawców objawia się dopiero w dłuższym horyzoncie czasowym. Na przykład takie niekorzystne zjawiska jak dramatyczne obniżenie się poziomu obsługi klienta na skutek odejścia doświadczonych sprzedawców bądź serwisantów, spadek morale, absentyzm, niezadowolenie i stres powodujące obniżenie produktywności pozostałych w firmie pracowników, a także utrata doświadczenia (wiedzy) oraz kontaktów posiadanych przez opuszczających członków działu sprzedaży są zauważalne dopiero po pewnym czasie.

Ich konsekwencją zwykle jest czasowe lub trwałe obniżenie się pozycji rynkowej firmy, na przykład w formie spadku udziału w rynku lub pogorszenie się rentowności działalności sprzedażowej.

5. Sposoby redukcji wysokiej fluktuacji sprzedawców i ograniczania jej skutków

Chcąc trwale obniżyć wskaźniki fluktuacji wśród swojego personelu sprzedażowego firma w pierwszej kolejności powinna zwrócić uwagę na sposób przeprowadzania rekrutacji i selekcji kandydatów na sprzedawców.

W aspekcie pozyskiwania personelu sprzedażowego szczególna uwaga powinna koncentrować się na osobach charakteryzujących się posiadaniem odpowiednich predyspozycji indywidualnych (osobowościowych), a niekoniecznie, jak ma to miejsce dotychczas, na kandydatach legitymujących się długoletnim doświadczeniem w sprzedaży i stażem zawodowym.

Obserwacja dotychczasowych powszechnie obowiązujących praktyk w tym obszarze zarządzania personelem sprzedażowym wskazuje, że większa uwaga jest przywiązywana na przykład do aparycji kandydata, do tego, „czy dobrze wypadł w rozmowie kwalifikacyjnej”, niż do tego, co sobą reprezentuje i czy posiada odpowiednie, pożądane predyspozycje osobowościowe, szczególnie przydatne w zawodzie sprzedawcy kompetencje społeczne, takie jak na przykład wysoka umiejętność wchodzenia w sytuacje intymne, wysokie wskaźniki ekspozycji społecznej, zważość i wytrzymałość oraz ukształtowane na niskim poziomie odpowiednio perseweratywność oraz reaktywność emocjonalna (por. Cybulski, Misztak 2006).

Równie ważne, z punktu widzenia potencjalnej fluktuacji sprzedawców, aczkolwiek niepomiernie trudniejsze do zmierzenia, są takie charakterystyki jak deklarowany przez kandydatów system wartości oraz ich poziom etyczny (Schwepker 1999; Darmon 1978).

Tego rodzaju zmiany w systemie rekrutacji i selekcji sprzedawców musiałyby, w konsekwencji, prowadzić do pozyskiwania przez firmy lepszych sprzedawców posiadających nie tylko odpowiednie kompetencje zawodowe, ale przede wszystkim odznaczających się potencjalnie wysoką lojalnością i przywiązaniem wobec firmy. Dawałoby to daleko większe niż obecnie gwarancje zbudowania bardziej stabilnych zespołów sprzedażowych.

Badania poświęcone problematyce fluktuacji sugerują skuteczność szeregu szczegółowych rozwiązań pozwalających, choćby w pewnym zakresie, ograniczyć skalę fluktuacji, zwłaszcza dobrowolnej. Na szczególną uwagę zasługują takie posunięcia jak:

- przedstawienie kandydatom na sprzedawców realistycznego opisu zadań i warunków wynagradzania,
- jednoznaczne komunikowanie sprzedawcom oczekiwań firmy oraz przekazywanie obiektywnych informacji odnośnie

- oferowanie realnych możliwości rozwoju i awansowania,
- budowanie zespołu sprzedażowego w oparciu o relacje bazujące na zaufaniu, zasadach „fair play” i wzajemnej sympatii.

Często w praktyce zarządzania pojawiają się głębokie rozbieżności pomiędzy nadmiernie optymistycznymi oczekiwaniami kandydatów na sprzedawców a ich rzeczywistymi zadaniami i warunkami przyszłej pracy. Rozbieżności tego rodzaju często-kroć powstają w wyniku w nierealistycznych opisów zadań i warunków wynagradzania, jakie firmy umieszczają w swoich materiałach rekrutacyjnych, na przykład na stronach www, bądź w wyniku informacji, jakie są bezpośrednio przekazywane kandydatom przez menedżerów w procesie rekrutacji.

Rzetelność w informowaniu kandydatów na sprzedawców odnośnie wszystkich, w tym również potencjalnie niekorzystnych lub uciążliwych, aspektów ich przyszłej pracy pozwoli w znacznym stopniu ograniczyć specyficzny dysonans, jaki obecnie powstaje między obietnicami składanymi przez firmę kandydatom na sprzedawców a faktycznymi warunkami, w jakich przychodzi im pracować. To zaś musi prowadzić do ograniczenia skali rozczarowania i zmniejszenia rozmiarów potencjalnej frustracji nowozatrudnionego sprzedawcy, które to czynniki są ważnymi, bezpośrednimi powodami fluktuacji (Dubinsky, Lippitt 1980; Dugoni, Ilgen 1981).

Utrzymanie w firmie sprzedawców jest bardzo ważne, gdyż stanowią oni jeden z najbardziej cennych, a jednocześnie stosunkowo trudno dostępnych zasobów, jakie ma do dyspozycji firma. Żądanie to wymaga to od menedżerów wyjątkowych umiejętności oraz znacznych kompetencji w zakresie rozwiązywania niekiedy bardzo trudnych problemów organizacyjnych i personalnych (Brashear, Manolis, Brooks 2005).

Wyjątkowo trudnym wyzwaniem jest utrzymanie w firmie sprzedawców bardzo dobrych, o wyjątkowych, wręcz unikalnych kwalifikacjach, którzy systematycznie osią-gają nadzwyczajne wyniki sprzedażowe, szczególnie, że zawsze pozostają oni w obszarze zainteresowania firm konkurencyjnych (Adidam 2006).

W pierwszej kolejności menedżerowie powinni być świadomi trudności, z jakimi

w swojej codziennej działalności spotykają się sprzedawcy, i udzielać im stosowanego wsparcia.

Ponadto w stopniu daleko większym, niż ma to miejsce obecnie, menedżerowie powinni uwzględniać przy formułowaniu celów, zadań oraz planów sprzedażowych potrzeby i możliwości oraz aspiracje podległego personelu sprzedażowego. Innymi słowy menedżerowie powinni w taki sposób zarządzać sprzedawcami, aby również oni mogli realizować swoje cele zawodowe i osobiste (Schwepker 1999).

Tego typu sugerowana zmiana stylu zarządzania może się okazać najskuteczniejszym remedium na wyzwanie w postaci wysokiej i ciągle szybko narastającej fluktuacji specjalistów ds. sprzedaży.

Informacje o autorze

Doc. dr Krzysztof Cybulski – Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.
E-mail: keybulski@mail.wz.uw.edu.pl

Przypisy

- ¹ Sygnalizowana wyżej zależność daje się łatwo wytłumaczyć zachowaniem sprzedawców, którzy z reguły są bardzo silnie zorientowani na wyniki (sukces), i jeżeli zaś w danej firmie nie są w stanie osiągnąć oczekiwanych wyników, bo są one nieosiągalne, ich naturalną reakcją jest opuszczenie firmy, czyli zamiana aktualnego, nadmiernie stresującego otoczenia pracy. Por. Pettijohn, Pettijohn, Taylor 1999.
- ² Jednocześnie grupę sprzedawców „pomocniczych” zwykle charakteryzuje dosyć słabe przywiązanie do firmy, w przeciwieństwie do znacznie silniej identyfikujących się z nią sprzedawców profesjonalistów posiadających wysokie kwalifikacje, którzy zazwyczaj realizują trudniejsze i bardziej ambitne zadania; por. Wotruba 1990.
- ³ Ocenia się, że niekiedy wakat na stanowisku przedstawiciela handlowego obsługującego dane terytorium sprzedażowe może trwać nawet 60 dni, co oznacza pełne dwa miesiące obniżonej aktywności handlowej firmy; por. Rhoads, Singh, Goodell 1994.

Bibliografia

- Adidam Phani Tej. 2006. Causes and Consequences of High Turnover by Sales Professional. *Journal of American Academy of Business*, vol. 10, nr 1.
- Barsksdale Jr., H.C., Bellenger, D.N., Boles, J.S. i T.G. Brashear. 2003. The Impact of Realistic Job Previews and Perception of Training on Sales

- Force Performance and Continuance Commitment: A Longitudinal Test. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 23, nr 2, s. 125.
- Brashear, T.G. i S.J. Boles. 2003. An Empirical Test of Trust Building Processes and Outcomes in Sales Manager Salesperson Relationships. *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 31, nr 2, s. 189.
- Brashear, T.G., Manolis, C. i C.M. Brooks. 2003. The Effects of Control, Trust and Justice on Salesperson Turnover. *Journal of Business Research*, vol. 58, nr 3, s. 241–249.
- Coleman, L. G. 1989. Sales Force Turnover has Managers Wondering Why. *Marketing News*, vol. 23, nr 25, s. 6.
- Cotton, J.L. i J.M. Tuttle. 1986. Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, vol. 11, nr 1, s. 55–70.
- Cybulski, K. i M. Misztak. 2006. *Zarządzanie służbami sprzedażowymi firm farmaceutycznych: wybrane mity i fakty odnośnie działalności przedstawicieli medycznych*, referat na Konferencję Wydziału Zarządzania UW, Warszawa, kwiecień.
- Cybulski, K., Misztak, M. i P. Rycielski. 2008. *Fluktuacja sprzedawców w wybranych polskich firmach*, niepublikowany raport z badań.
- Dalton, D.R., Todor, W.D. i D.M. Krackhardt. 1982. Turnover Overstated: A Functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, vol. 7, nr 2, s. 117–123.
- Darmon, R.Y. 1978. Sales Force Management: Optimizing the Recruiting Process. *Sloan Management Review*, vol. 20, nr 1.
- Darmon, R.Y. 2006. *Sales Force Turnover Diagnosis and Management: An Often Overlooked Source of Productivity*, ESSEC Business School, Working Paper.
- Darmon, R.Y. 2007. *Leading the Sales Force. A Dynamic Management Process*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Dubinsky, A.J. i M.E. Lippitt. 1980. Techniques That Reduce Salesforce Frustration. *Industrial Marketing Management*, nr 9, s. 159–166.
- Dugoni, B.L. i D.R. Ilgen. 1981. Realistic Job Previews and the Adjustment of New Employees. *Academy of Management Journal*, vol. 21.
- Fern, E.F., Avila, R.A. i D. Grewal. 1989. Salesforce Turnover: Those Who Left and Those Who Stayed. *Industrial Marketing Management*, nr 18, s. 1–9.
- Johnston, M.W. i Ch.M. Futrell. 1988. Functional Salespeople Turnover: An Empirical Investigation into the Positive Effects of Turnover. *Journal of Business Research*, vol. 16, nr 3, s. 67–83.
- Klewer, E.D. i R.W. Schaffer. 1995. Sales is an Investment, Attrition an Expense. *Journal of Health Care Marketing*, vol. 15, nr 3, s. 12.
- Kopaliński, W. 1980. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Parks, A.C. i D. Waldo. 1999. Assessing Voluntary Turnover Likelihood Using Personality Traits Measured During Pre-Employment Selection. *Current Research in Psychology*, nr 4, s. 135–145.
- Pinkovitz, W.H. 1997. How much does your employee turnover cost? *Small Business Forum*, vol. 14, nr 3, s. 70.
- Ptak-Kostecka, Ż. i J.P. Kostecki. 1999. Papuga ze złotym glosem. *Modern Marketing*, nr 4.
- Rhoads, G.K., Singh, J. i P. Goodell. 1994. The Multiple Dimensions of Role Ambiguity and Their Impact Upon Psychological and Behavioral Outcomes of Industrial Salesman. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 14, nr 2, s. 1–24.
- Sager, J.K. i A. Menon. 1994. The Role of Behavioral Intentions In Turnover of Salespeople. *Journal of Business Research*, vol. 29, nr 3, s. 179.
- Satava, D. 2003. The A to Z of Keeping Staff. *Journal of Accountancy*, vol. 195, nr 4.
- Schweper, C.H. 1999. The Relationship between Ethical Conflict, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Sales Force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, nr 1, s. 43.
- Williamson, N.C. 1983. A Method for Determining the Causes of Salesperson Turnover. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, nr 3.
- Wotruba, Th.R. 1990. Full-time vs. Part-time Salespeople: A Comparison on Job Satisfaction, Performance and Turnover in Direct Selling. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 7, nr 4, s. 97–119.
- Wotruba, Th.R. i P.K. Tyagi. 1991. Met Expectations and Turnover in Direct Selling. *Journal of Marketing*, vol. 55, nr 3, s. 24.