

VPLIV ČUSTVENE INTELIGENCE NA PRODAJNO USPEŠNOST**

Povzetek. Četudi so vlogo čustvene inteligence proučevali v številnih vejah managementa in psihologije organizacij, pa je prenos njene vloge v prodajni kontekst precej redek. Ta raziskava se osredotoča na proučevanje povezav med čustveno inteligenco, relacijskim vedenjem prodajalcev in prodajno uspešnostjo. Izhajali smo iz vedenjsko naravnane teoretskega okvira prodajne uspešnosti in predpostavili, da čustvena inteligenca vpliva na prodajno uspešnost preko relacijskega vedenja prodajalcev. Na podlagi podatkov, zbranih z anketiranjem prodajalcev v različnih dejavnostih, in z modeliranjem strukturnih enačb smo potrdili, da čustvena inteligenca v celoti vpliva na prodajno uspešnost preko dveh osrednjih vrst prodajnega vedenja: prilagojene prodaje in naravnosti h kupcu. O prispevkih raziskave razpravljamo s teoretskega in praktičnega vidika. **Ključni pojmi:** čustvena inteligenca, prodajna uspešnost, naravnost h kupcu, prilagojena prodaja

Uvod

Čustva imajo pri osebni prodaji pomembno vlogo, saj je prodajni proces odnos med kupcem in prodajalcem, ki je neločljivo povezan z močnimi čustvenimi vidiki (Prentice in King, 2011). Obstoječe empirične raziskave o dejavnikih prodajne uspešnosti so deležne kritike zaradi prevelike osredotočenosti na razumske, namesto na čustvene dejavnike (Kidwell et al., 2007). Čeprav je bila vloga čustvene inteligence predmet obsežnih raziskav v managementu in organizacijski psihologiji, začetke proučevanja tega konstrukta v literaturi o prodajnem managementu zasledimo šele v zadnjem desetletju.

Ugotovitve raziskav o povezanosti med čustveno inteligenco in prodajno uspešnostjo niso enotne. Nekaterne raziskave so potrdile neposreden pozitiven vpliv čustvene inteligence (angl. *emotional intelligence* - EI) na

* Dr. Selma Kadić-Maglajlić, docentka na Ekonomski fakulteti, Univerza v Sarajevu; Dr. Irena Vida, redna profesorica na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani; dr. Mateja Bodlaj, docentka na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani.

** Izvirni znanstveni članek.

individualno prodajno uspešnost (angl. *salesperson performance*). Druge raziskave zagovarjajo zapletenejšje strukture vplivov EI¹ in navajajo, da ta vpliva na povezavo med nekaterimi vidiki relacijskega vedenja in uspešnostjo ali da EI posredno vpliva na prodajne rezultate z nekaterimi oblikami vedenja. Četudi je v literaturi o prodajnem managementu široko sprejeto spoznanje, da različne oblike prodajalčevega relacijskega vedenja, kot so prodaja na podlagi odnosa, prilagojena prodaja in h kupcu naravnana prodaja, vplivajo na prodajno uspešnost (npr. Borg in Johnston, 2013), primanjkuje raziskav, ki bi konsistentno pojasnile vlogo EI v prodajalčevem relacijskem vedenju in prodajni uspešnosti (npr. Deeter-Schmelz in Sojka, 2003; Ingram et al., 2005). V eni izmed najcelovitejših raziskav o EI v trženjskih menjavah recimo Kidwell et al. (2011) pozivajo k raziskavam, ki bi proučile neposredno povezanost EI z relacijskim vedenjem in posredno povezanost EI z uspešnostjo. Podobno Kim (2007: 1132) poudarja, da "mora prihodnje raziskovanje pokazati, katere neposredne in posredne povezave obstajajo med relacijskim vedenjem in uspešnostjo, ter ponuditi poglobljeno in resnično razumevanje delovanja menjav na podlagi odnosov".

Naša raziskava odgovarja na te pozive v literaturi s tem, da se osredotoča na proučevanje povezav med EI, prodajalčevim relacijskim vedenjem in prodajno uspešnostjo. Na podlagi Plankovega in Reidovega vedenjsko naravnane teoretskega modela prodajne uspešnosti (1994) smo predpostavili, da EI vpliva na prodajno uspešnost preko prodajalčevega relacijskega vedenja. Z analizo anketnih podatkov o prodajalcih v različnih dejavnostih in modeliranjem strukturnih enačb smo potrdili, da EI v celoti pozitivno vpliva na prodajno uspešnost preko dveh osrednjih vrst prodajnega vedenja – prilagojene prodaje (angl. *adaptive selling*) in naravnosti h kupcu (angl. *customer orientation*).

S teoretskega vidika pričujoča študija prispeva k zakladnici znanja v obstoječi literaturi o prodajni uspešnosti, saj ponuja vpogled v delovanje EI ter prouči neposredne in posredne vplive EI na prodajno uspešnost preko prilagojene prodaje in naravnosti h kupcu. Članek ponuja praktične pripevke, ki bogatijo dosedanja spoznanja glede izbire prodajnega osebja in ponujajo smernice za usposabljanje prodajalcev (Lassk et al., 2012; Little, 2012). Ugotovitve so koristne za prodajalce na terenu in managerje, ki želijo izboljšati produktivnost.

Na podlagi literature o EI v prodajnem kontekstu najprej razvijemo konceptualni model, nato predstavimo metodologijo in ugotovitve raziskave. V zaključku razpravljamo o aplikaciji rezultatov za prodajno prakso in za nadaljnje raziskave.

¹ V besedilu uporabljamo za izraz "čustvena inteligenca" angleško kratico EI, ki izhaja iz izvirnega angleškega izraza "emotional intelligence" in je zelo uveljavljena v znanstveni literaturi.

Pregled literature

Čustvena inteligenca

Koncept čustvene inteligence ima dolgo zgodovino v različnih vedah. Njegove korenine segajo do izraza socialna inteligenca, s katerim je Thorndike (1920) opisal sposobnosti razumevanja drugih ljudi in ravnanja z njimi in ga moramo razlikovati od posameznikove splošne inteligence (Kihlstrom in Cantor, 2000). Na tej podlagi je Gardner (1983) razvil teorijo večkratne inteligence, po kateri se inteligenca kaže v različnih, vendar povezanih intelektualnih sposobnostih, ki lahko obstajajo neodvisno druga od druge. Gardner (1983) je v procesu prepoznal in pojasnil dve vrsti inteligence, znotrajosebno in medosebno inteligenco.

V splošnem pa je EI razmeroma nov koncept, uveden v začetku 90. let 20. stoletja, ko sta Salovey in Mayer (1990) opredelila EI kot sposobnost ravnanja s svojimi čustvi in čustvi drugih ter uporabe teh informacij pri reševanju problemov in odločanju. Kasneje sta Mayer in Salovey (1997) to opredelitev preoblikovala ter poudarila pojasnjevanje in razumevanje čustvenih procesov v EI ter jo povezala z uspešnostjo pri ravnanju s čustvi. Njuna konceptualizacija obsega štiri različne razsežnosti EI: zaznavanje čustev, uporabo čustev, razumevanje in analiziranje čustev ter ravnanje s čustvi drugih in svojimi čustvi.

Zaznavanje čustev je najosnovnejši vidik EI, ki se nanaša na sposobnost prepoznavanja in razlikovanja svojih čustev in čustev drugih (Mayer in Salovey, 1997; Salovey in Mayer, 1990). Predpostavlja sposobnost prepoznavanja in razlaganja čustev na obrazih, slikah, v glasovih, različnih jezikih in kulturnih artefaktih. Pomeni sposobnost, da se človek zaveda svojih čustev ter jasno izraža čustva in čustvene potrebe. Čustveno zaznavanje zajema tudi sposobnost razlikovanja med pristinimi in narejenimi izrazi čustev drugih. *Uporaba čustev za spodbujanje razmišljanja* se nanaša na sposobnost uporabe čustev za spodbujanje različnih kognitivnih dejavnosti, kot sta razmišljanje in reševanje problemov (Mayer in Salovey, 1997; Salovey in Mayer, 1990). Posameznik mora biti sposoben usmeriti pozornost na pomembne informacije o drugih ljudeh ali okolju ter začasno prezreti manj pomembne informacije. Napredna uporaba čustev omogoča ustvarjanje posameznega razpoloženja (npr. biti pozitivno naravnano/srečen), da bi spodbudili določene načine razmišljanja in vedenja.

Razumevanje in analiziranje čustev pomenita sposobnost razumevanja zapletenih povezav med čustvi (npr. razlikovanje med srečo in zanesenostjo) (Mayer in Salovey, 1997; Salovey in Mayer, 1990), kar omogoča pridobivanje znanja o tem, kako čustva nastajajo in se v času razvijajo (npr. kako se jeza lahko spremeni v žalost) (Fiori in Antonakis, 2011). Tako naj bi posameznik

razmišljal o vidnih vzorcih in uporabil pridobljeno znanje pri svojem vedenju (Mayer et al., 2008). To znanje prodajalcem omogoča privzeti vedenje, ki bo vodilo do večje uspešnosti s prepoznavanjem in razumevanjem neizraženih potreb, svojih ali potreb kupcev. Čustveno inteligentni ljudje se zato močno opirajo na svoje čustveno znanje pri izbiri najuspešnejše strategije sprejemanja čustev drugih in vplivanje nanje (npr. vznemirjenost, potrtnost) (Côté et al., 2010). *Ravnjanje s čustvi* drugih in svojimi čustvi je sposobnost preprečevanja, zmanjševanja, krepitev ali preoblikovanja čustvenih odzivov, svojih in odzivov drugih. To je sposobnost razlikovanja med različnimi čustvi, ki jih posameznik občuti, ter sposobnost prepoznavanja in obvladovanja čustev, ki vplivajo na posameznikov proces razmišljanja.

V literaturi zasledimo številne konceptualne in operativne opredelitve EI ter raznolike načine merjenja tega koncepta (Walter et al., 2011). V splošnem raziskave o EI temeljijo na dveh različnih smereh v konceptualizaciji: mešanem modelu, ki ga predlagata Bar-on in Parker (2000), in modelu sposobnosti, ki ga predlagata Mayer in Salovey (1997). Tema smerema konceptualizacije sledijo različni načini operacionalizacije EI, kar kaže tudi Tabela 1.

Podobno, kot so ravnali pri predhodnih empiričnih raziskavah prodaje, smo tudi v tej uporabili model sposobnosti, ki prevladuje v poslovni literaturi. Raziskovalci so koncept EI v različnih vedah obsežno proučevali že nekaj desetletij, empirične raziskave o EI v ožjem prodajnem kontekstu pa so razmeroma redke. Skrben pregled literature odkriva zgolj deset empiričnih raziskav, katerih izsledke so objavile najuglednejše revije.

Zanimivo je, da prvo raziskavo o EI v prodajnem kontekstu zasledimo šele pred dobrim desetletjem (Deeter-Schmelz in Sojka, 2003) in je kvalitativne narave. Pregled literature o prodajnem managementu kaže, da so nekatere raziskave potrdile neposredni pozitivni vpliv EI kot pridobljene večine na prodajno uspešnost (Boyatzis et al., 2012; Kidwell et al., 2011; Lassk in Shepherd, 2013; Prentice in King, 2013; Rozell et al., 2006). To pomeni, da bi se izboljšanje EI prodajalcev moralo neposredno odraziti v večji prodajni uspešnosti. Toda Chen in Jaramillo (2014) podvomita o tem, saj ugotovita, da uravnavanje čustev negativno vpliva na prisluzeno zvestobo kupca prodajalcu² (angl. *salesperson-owned loyalty*), pozitivno pa vpliva na povezanost med prilagojeno prodajo in prisluzeno zvestobo kupca prodajalcu. Druge raziskave odkrivajo zapletenejšo naravo vplivov EI v prodajnem kontekstu, saj ugotavljajo, da (a) EI vpliva na moč povezave med nekaterimi vidiki prodajalčevega relacijskega vedenja in uspešnostjo (Kidwell et al., 2007; Kidwell et al., 2011) ali (b) EI posredno vpliva na prodajno uspešnost

² Prisluzena zvestoba kupca prodajalcu kaže visoko stopnjo zavezanosti kupca k nakupom izdelkov/storitev pri istem prodajalcu oziroma ponavljanje nakupov pri istem prodajalcu (Oliver, 2010; v Chen in Jaramillo, 2014).

preko vedenja (prilagojene prodaje in ustvarjalnosti) (Prentice in King, 2013; Lassk in Shepherd, 2013). Analiza v Tabeli 1 razkriva tudi razlike pri operacionalizaciji konstrukta EI, kar otežuje neposredno primerjavo empiričnih spoznanj. Povzamemo lahko, da že opravljene raziskave uporabljajo različna merila in raziskovalne kontekste ter navajajo neenotna spoznanja o vplivu EI (neposredni, posredni ali moderatorski) na prodajno uspešnost in o njeni povezanosti z različnimi oblikami relacijskega vedenja prodajalcev.

Tabela 1: SMERI V OPERACIONALIZACIJI ČUSTVENE INTELIIGENCE

| Avtor | Opredelitev EI | Način merjenja | Operacionalizacija (primer) | Prednosti | Slabosti |
|-------------------------|--|--|---|--|--|
| Bar-On in Parker (2000) | EI obsega niz različnih nagnjenj in sposobnosti (npr. samozavedanje, empatija, timsko delo) | Samoocene ali druga oblika poročanja | ECI ^a (Boyatzis et al., 2007). EQ-i ^b : (Bar-On in Parker, 2000) | Vključuje skoraj vse razen razumske sposobnosti | Široko zajemanje "čustvenih in socialnih sposobnosti" |
| Mayer in Salovey (1997) | Niz povezanih čustvenih sposobnosti za uspešno ravnanje s čustvi (tj. pravilno zaznavanje čustev, uporaba čustev za spodbujanje razmišljanja, razumevanje čustev in ravnanje s čustvi pri doseganju ciljev). | Preizkusi sposobnosti, ki zajemajo posameznikovo uspešnost pri reševanju čustvenih težav | MEIS, MSCEIT, MSCEITV.2 ^c : Mayer et al. (2002) EIME ^d : (Kidwell et al., 2011) | Manjša verjetnost za družbeno sprejemljive odgovore. Najbližje vsebini, ki jo zajema pojem EI | Ocenjuje posameznikovo uspešnost pri reševanju abstraktnih vprašanj namesto dejanskega vedenja |
| | | Samoocene ali druga oblika poročanja o čustveno inteligentnem vedenju | WLEIS ^e ; Wong in Law (2002) AES ^f : (Schutte et al., 1998) | Posamezniki ocenjujejo svoje vedenje ali vedenje drugih v kompleksnih razmerah. Izvedljivost, preprosta razdelitev in prilagodljivost. | Bolj zajema prepričanja in zaznave kot pa čustvene sposobnosti |

^a ECI (angl. *Emotional Competence Inventory*) – raven čustvenih sposobnosti

^b EQ-I (angl. *Emotional Quotient Inventory*) – raven čustvenega količnika

^c MEIS (angl. *Multifactor Emotional Intelligence Scale*) – lestvica večfaktorske čustvene inteligence

^d EIME (angl. *Emotional Intelligence in Marketing Exchange*) – čustvena inteligenca v trženjski menjavi

^e WLEIS (angl. *Wong and Low Emotional Intelligence Scale*) – Wongova in Lowova lestvica čustvene inteligence

^f AES (angl. *Assessing Emotions Scale*) – lestvica za merjenje čustev

Vir: Povzeto po Walter et al., *Emotional Intelligence*, 2011: 46

Prodajna uspešnost

Uspešnost podjetja je kumulativni odraz uspešnosti posameznikov (Schultz in Good, 2000), zato ne preseneča, da je prvi znani članek o osebni prodaji (Oschrin, 1918) obravnaval prodajno uspešnost kot eno izmed ključnih vprašanj. Na vprašanje o dejavnikih prodajne uspešnosti še vedno nimamo jasnega odgovora (Singh in Koshy, 2010). Uspešnost vpliva na odločitve o nagrajevanju prodajalcev (MacKenzie et al., 1993), zato je razumevanje dejavnikov, ki neposredno ali posredno vplivajo nanjo, izjemno pomembno. Prodajna uspešnost je eden izmed najbolj proučevanih, hkrati pa tudi eden izmed najmanj pojasnjenih konstruktov v trženjski literaturi (Shannahan et al., 2013).

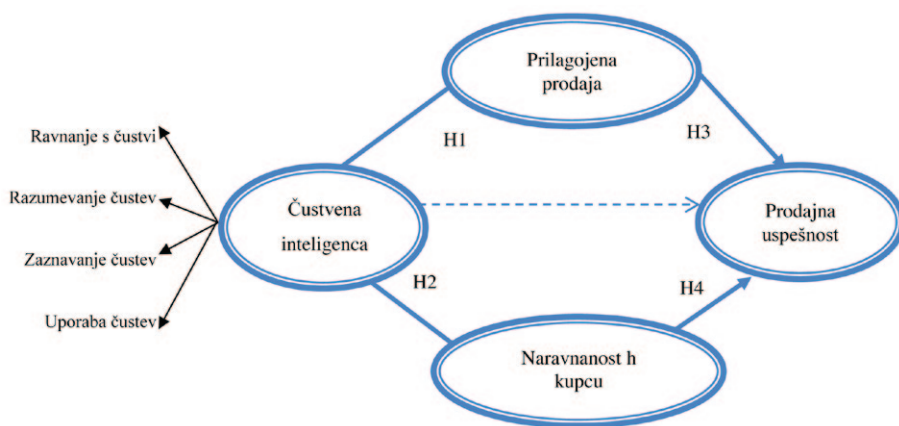
Če želimo bolje razumeti vlogo EI v prodajnem kontekstu, moramo razširiti že znane modele prodajne uspešnosti in vključiti to znanje v management, izbiro in usposabljanje uspešnega prodajnega osebja. V dolgi zgodovini razvijanja modelov prodajne uspešnosti sta dva glavna modela postala podlaga za empirično proučevanje: (a) Walkerjev, Churchillov in Fordov teoretski okvir pričakovanj (WCF; 1979) in (b) Weitzev (1981) kontingenčni model prodajne uspešnosti. Ključna razlika med modeloma je v umestitvi značilnosti in vedenja prodajalcev kot vzvodov prodajne uspešnosti. Weitz (1981) trdi, da veščine in sposobnosti prodajalcev vplivajo na povezanost med prodajnim vedenjem in uspešnostjo, model WCF pa predpostavi, da posameznikove lastnosti (motivacija, sposobnosti, veščine in zaznavanje vloge) neposredno vplivajo na prodajno vedenje, to pa vpliva na uspešnost podjetja. Na podlagi obeh modelov Plank in Reid (1994) ponudita alternativni model prodajne uspešnosti, v katerem ima prodajno vedenje osrednjo vlogo pri napovedovanju prodajne uspešnosti. Temeljna predpostavka nju-nega modela je, da je prodajno vedenje posredna spremenljivka v povezavi med osebnimi lastnostmi (veščine, motivacija, sposobnosti) in prodajno uspešnostjo. Pri razvijanju modela za raziskavo o vplivu EI na prodajno uspešnost smo izhajali iz Plankovega in Reidovega modela. Tudi Rentz et al. (2002) pravijo, da kognitivne veščine lahko delujejo kot neposredni vzvodi uspešnosti, čustveni dejavniki pa pomembno vplivajo na vedenje. Poleg tega v novejšem modelu medosebnih veščin in EI avtorja Borg in Johnston (2013) poudarita, da na vedenje vplivajo tako zavedna kot nezavedna čustva.

Razvoj konceptualnega modela in hipotez

Na podlagi teoretskih utemeljitev in empiričnih spoznanj o vplivih EI v literaturi o prodajnem managementu smo oblikovali konceptualni model in razvili raziskovalne hipoteze (Slika 1). Skladno z Mayerjevo in Saloveyev

(1997) konceptualizacijo smo EI opredelili kot konstrukt drugega reda, ki ga sestavljajo štirje konstrukti prvega reda (zaznavanje, razumevanje, uporaba čustev in ravnanje z njimi), ter predpostavili, da EI vpliva na dve osrednji vrsti prodajnega vedenja, tj. prilagojeno prodajo (H1) in naravnost h kupcu (H2). Prilagojena prodaja in naravnost h kupcu vplivata na prodajno uspešnost (H3 in H4). Namesto da bi predpostavili neposredni vpliv EI na uspešnost, smo torej predpostavili, da ima relacijsko vedenje vlogo posredne spremenljivke v modelu.

Slika 1: KONCEPTUALNI MODEL RAZISKAVE IN POVZETEK HIPOTEZ



Prilagojeno prodajo smo opredelili kot “spreminjanje prodajnega vedenja v interakciji ali več interakcijah s kupcem na podlagi zaznanih informacij o naravi prodajnega položaja” (Weitz et al., 1986: 135). Predpostavili smo, da je čustveno inteligenten prodajalec sposoben prilagoditi prodajne metode. To je skladno s Sujanovim (1999) teoretskim okvirom prilagojene prodaje in z razmišljanjem, da morajo prodajalci prilagoditi kognitivne odzive (tj. z uporabo prilagojene prodaje) in tudi čustvene odzive, če želijo biti uspešni. Rozell et al. (2004) v empirični raziskavi ugotovijo, da so prodajalci z večjo EI bolj sposobni izbrati optimalen potek prodajne dejavnosti. Potrebe kupcev se spreminjajo, zato mora biti prodajalec sposoben zaznati in razumeti spremembe v vedenju kupca, prilagoditi metodo in uporabiti čustva, da bi dosegel cilje in ohranil dobre odnose s kupci. Zatorej smo predpostavili:

H1: Čustvena inteligenca pozitivno vpliva na prilagojeno prodajo.

V svojem modelu (Slika 1) smo naravnost h kupcu opredelili kot “stopnjo, do katere prodajalci izvajajo trženjski koncept na individualni ravni s

tem, ko pomagajo kupcem pri nakupnih odločitvah, ki bodo zadovoljile njihove potrebe” (Saxe in Weitz, 1982: 343). Pretekle raziskave so empirično potrdile pozitivno povezavo med EI prodajalcev in naravnostjo h kupcu (Pettijohn et al., 2010; Kidwell et al., 2011; Rozell et al., 2004). Prodajalci z visoko stopnjo naravnosti h kupcu kažejo veliko skrb za druge in zase (Schwepker, 2003). Osredotočajo se na potrebe kupca, s čimer se kaže njihova pripravljenost delati s strankami v daljšem časovnem obdobju (Schultz in Good, 2000). Prodajalec mora biti sposoben razumeti sedanje in prihodnje potrebe kupca, njegova čustva in mu ponuditi ustrezno podporo. Tako smo predpostavili:

H2: Čustvena inteligenca pozitivno vpliva na naravnost h kupcu.

V svojem konceptualnem modelu smo tudi predpostavili, da prilagojena prodaja in naravnost h kupcu značilno vplivata na prodajno uspešnost. Obe obliki relacijskega vedenja sta bili deležni obsežnih proučevanj v prodajnem kontekstu. V našem modelu prodajna uspešnost pomeni posameznikov prispevek k doseganju prodajnih ciljev podjetja in prodajne dejavnosti, ki jih lahko merimo in ovrednotimo (Singh in Koshy, 2010). Enega samega najboljšega načina prodaje ni, zato bo uspešen prodajalec sposoben uresničiti prodajno strategijo na podlagi kupčeve osebnosti (Román in Iacobucci, 2010) in tako prilagoditi prodajo. Prodajalci, ki so zelo večji v zaznavanju razlike v prodajnih situacijah in so sposobni ustrezno prilagoditi svoje prodajne pristope, bodo uspešnejši (Plouffe et al., 2009). Številne raziskave so potrdile pozitiven vpliv prilagojene prodaje na uspešnost (npr. Plouffe et al., 2009; Román in Iacobucci, 2010; Weitz et al., 1986), zato smo predpostavili:

H3: Prilagojena prodaja je pozitivno povezana s prodajno uspešnostjo.

Številne raziskave, ki so se ukvarjale s prodajo, so proučile neposredno povezanost med naravnostjo h kupcu in prodajno uspešnostjo (npr. Keillor et al., 2000; Schwepker, 2003; Wachner et al., 2009). Na primer, Jaramillo et al. (2007) so potrdili pozitivno povezavo med naravnostjo h kupcu in prodajno uspešnostjo. Ugotovili pa so tudi, da na to povezavo ne vplivata vrsta kupca (končni ali medorganizacijski) in način merjenja uspešnosti (subjektivna ali objektivna merila). Na tej podlagi smo predpostavili:

H4: Naravnost h kupcu je pozitivno povezana s prodajno uspešnostjo.

Metodologija

Vzorčenje in zbiranje podatkov

Za testiranje predlaganega konceptualnega modela smo zbrali podatke s spletnim anketiranjem na podlagi samoporočanja prodajalcev v različnih podjetjih na Hrvaškem. Elektronska sporočila z vabilom za sodelovanje smo poslali 1000 prodajalcem, ki delujejo na medorganizacijskih trgih v različnih dejavnostih. Vprašalnik je vključeval tudi štiri vprašanja o usposobljenosti respondentov (npr. "narava mojega dela je takšna, da lahko odgovorim na vprašanja o prodaji"). Vse odgovore na ta štiri vprašanja smo združili in izločili respondente s povprečno oceno, nižjo od 4. Ta proces je vodil do 245 uporabnih vprašalnikov, kar pomeni 24,5-odstotno stopnjo odziva.

Čeprav respondenti prihajajo iz različnih dejavnosti (IT, tekstil in oblačila, izdelki za vsakodnevno rabo, gradbeništvo, kmetijstvo, avtomobilska industrija, tobačna industrija, finančne storitve, farmacevtika in energija), jih je večina zaposlena v storitvenih dejavnostih (56,7%). Vzorec je uravnotežen glede na spol (51% je bilo žensk), s povprečnimi izkušnjami v prodaji 8,8 leta. Večina respondentov (66%) je bila prodajnih predstavnikov, preostali pa višji prodajni managerji. 59% respondentov je bilo zaposlenih v majhnih in srednje velikih podjetjih (11–250 zaposlenih); 25% v velikih podjetjih in 16% v mikro podjetjih (manj kot 10 zaposlenih).

Operacionalizacija konstruktov

Konstrukte smo operacionalizirali na podlagi predhodno preverjenih meril v literaturi, ki smo jih skrbno prilagodili novemu socio-kulturnemu kontekstu, skladno z metodološkimi priporočili avtorjev Craig in Douglas (2005) in De Jong et al. (2009). Pri vseh merilih smo uporabili sedemstopenjsko Likertovo lestvico.

Kot kaže pregled literature (Tabela 1), so raziskovalci v preteklih empiričnih raziskavah uporabili različna merila. V tej raziskavi sledimo smeri konceptualizacije EI po Mayerju in Saloveyu (1997), zato smo uporabili izbrane postavke lestvice *Assessing Emotions Scale* (AES) (Schutte et al., 1998). S preiskovalno kvalitativno raziskavo na panelu strokovnjakov smo oblikovali devet iz kulturnega vidika ustreznih postavk, ki smo jih razvrstili v štiri dimenzije: ravnanje s čustvi, razumevanje čustev, zaznavanje čustev in uporaba čustev. EI smo opredelili kot konstrukt drugega reda.

Prilagojeno prodajo smo merili s pogosto uporabljeno lestvico ADAPTS-SV, ki so jo razvili Robinson et al. (2002), naravnost h kupcu pa z lestvico SOCO (Saxe in Weitz, 1982). Prodajno uspešnost smo merili s tremi postavkami Behrmanove in Perreaultove lestvice (1982).

Analiza podatkov in ugotovitve

Analiza merskega modela

Psihometrične značilnosti lestvic smo preverili s programom LISREL 8.71. Kot kaže Tabela 2, je merski model vključeval tri konstrukte prvega reda in konstrukt EI drugega reda (sestavljen iz štirih faktorjev EI prvega reda). Konfirmatorna faktorska analiza (CFA) kaže, da so vrednosti zanesljivosti konstruktov (CR) in povprečij izločenih varianc (AVE) višje od priporočenih vrednosti $CR = 0,6$ in $AVE = 0,5$. Statistike prileganja kažejo, da se merski model dobro prilega podatkom. T-vrednosti uteži merjenih spremenljivk na pripadajočih latentnih spremenljivkah potrjujejo konvergentno veljavnost meril (Bagozzi in Yi, 1988).

Diskriminantno veljavnost vseh latentnih spremenljivk v modelu smo preverili skladno s Fornellovim in Larckerjevim (1981) postopkom. Preverili smo, ali je vrednost AVE večja od skupnih varianc (tj. kvadratov korelacij) za vsak par konstruktov. Korelacijska matrika kaže, da so največje korelacije z dimenzijami EI, kar ne preseneča, saj njihove postavke merijo skupni konstrukt EI. Vrednost korelacij med vsemi drugimi konstrukti ne presega 0,70 (Ping, 2004), kar potrjuje diskriminantno veljavnost. Ustrezna veljavnost meril omogoča preveritev modela.

Analiza strukturnih modelov

Predpostavljene povezave smo preverili z modeliranjem strukturnih enačb. Povezave, ki se nanašajo na hipoteze H1–H4, so statistično značilne (Tabela 3). Posredne vplive prilagojene prodaje in naravnosti h kupcu smo preverili skladno z Baronovim in Kennyjevim (1986) postopkom. Za ta postopek je potrebno ovrednotenje neposrednega modela (s povezavo med EI in prodajno uspešnostjo ter brez povezav, ki se nanašata na H3 in H4) in posrednega modela z vsemi temi vključenimi povezavami. Rezultate predstavljamo v Tabeli 3.

Najprej smo primerjali prileganje obeh modelov. Razlika v statistiki χ^2 je 13,5 pri spremembi stopinj prostosti za 1. Razlika v χ^2 je večja od 3,84, to pomeni, da se posredni model bolje prilega podatkom. Poleg tega posredni model pojasni večji delež variance prodajne uspešnosti: 19,6% v primerjavi z 9,3% v neposrednem modelu. Končno, povezava med EI in prodajno uspešnostjo se spremeni iz zelo značilne v neposrednem modelu ($\gamma = 0,31$; $t = 3,55$; $p < 0,01$) v neznačilno povezavo v posrednem modelu ($\gamma = 0,11$; $t = 1,256$; $p = n. s.$). Te ugotovitve kažejo, da EI v celoti pozitivno vpliva na prodajno uspešnost preko prilagojene prodaje in naravnosti h kupcu.

Tabela 2: REZULTATI KONFIRMATORNE FAKTORSKE ANALIZE

| | Standardizirane uteži |
|---|-----------------------|
| Prilagojena prodaja (CR = 0,870, AVE = 0,630) | |
| Ko ugotovim, da moj prodajni pristop ne deluje, ga lahko brez težav zamenjam z drugim. | 0,626 |
| Rad/-a eksperimentiram z različnimi prodajnimi pristopi. | 0,799 |
| Pogosto prilagam prodajne pristope. | 0,869 |
| Brez težav lahko uporabljam več različnih prodajnih pristopov. | 0,856 |
| Poskušam razumeti, kako se kupci razlikujejo med sabo.* | - |
| Naravnost h kupcu (CR = 0,818, AVE = 0,535) | |
| Poskušam ugotoviti potrebe kupca.* | - |
| Vedno mislim na to, kaj je najbolje za kupca. | 0,598 |
| Poskušam najti izdelek/storitev, ki bo pomagal/pomagala rešiti kupčevo težavo. | 0,654 |
| Kupcu ponudim izdelek/storitev, ki najbolje reši njegovo težavo. | 0,739 |
| Poskušam ugotoviti, kateri izdelki/storitve bodo najkoristnejši za kupca. | 0,899 |
| Prodajna uspešnost** (CR = 0,768, AVE = 0,525) | |
| Moja uspešnost pri prodaji izdelkov z višjimi stopnjami dobička. | 0,754 |
| Moja uspešnost pri doseganju visoke vrednosti prodaje na področju, s katerim se ukvarjam. | 0,661 |
| Moja uspešnost pri preseganju individualnih prodajnih ciljev. | 0,755 |
| Čustvena inteligenca Ravnanje s čustvi (CR = 0,780, AVE = 0,542) | |
| Poskrbim za dogodke, ki so drugim v veselje. | 0,746 |
| Pohvalim druge, kadar naredijo kaj dobrega. | 0,690 |
| Kadar so drugi potrti, jim pomagam, da se bolje počutijo. | 0,771 |
| Čustvena inteligenca Razumevanje čustev (CR = 0,692, AVE = 0,532) | |
| Kadar naletim na izziv, nikoli ne odneham, ker vem, da bom uspešen/-na. | 0,639 |
| Kljub težavam poskušam ustvariti dobro razpoloženje. | 0,810 |
| Čustvena inteligenca Zaznavanje čustev (CR = 0,730, AVE = 0,575) | |
| Druge ljudi samo pogledam in vem, kako se počutijo. | 0,731 |
| Po tonu glasu lahko ugotovim, kako se drugi počutijo. | 0,785 |
| Čustvena inteligenca Uporaba čustev (CR = 0,732, AVE = 0,577) | |
| Kadar sem dobro razpoložen/-a, z lahkoto rešujem težave. | 0,722 |
| Kadar sem dobro razpoložen/-a, dobim nove zamisli. | 0,796 |
| Čustvena inteligenca (konstrukt drugega reda) (CR = 0,921, AVE = 0,745) | |
| Ravnanje s čustvi | 0,884 |
| Razumevanje čustev | 0,879 |
| Zaznavanje čustev | 0,813 |
| Uporaba čustev | 0,874 |

CR = zanesljivost konstrukta, AVE = povprečje izločenih varianc

* Odstranjene postavke

** Postavljeno vprašanje: Pomislite, kako bi vas nadrejeni ocenil na podlagi vaših prodajnih rezultatov v zadnjih 12 mesecih v primerjavi s prodajnimi rezultati drugih prodajalcev v podjetju.

Tabela 3: REZULTATI STRUKTURNIH MODELOV – NEPOSREDNI IN POSREDNI

| Povezave | NEPOSREDNI MODEL | | | |
|--|------------------|-----------------------------|------------|------------|
| | Hipoteze | St. regresijski koeficienti | St. napaka | t-vrednost |
| EI → Prilagojena prodaja | H1 | 0,26 | 0,117 | 3,33*** |
| EI → Naravnost h kupcu | H2 | 0,38 | 0,170 | 4,69*** |
| EI → Prodajna uspešnost | - | 0,31 | 0,102 | 3,55*** |
| Povezave | POSREDNI MODEL | | | |
| | Hipoteze | St. regresijski koeficienti | St. napaka | t-vrednost |
| EI → Prilagojena prodaja | H1 | 0,24 | 0,117 | 3,135*** |
| EI → Naravnost h kupcu | H2 | 0,36 | 0,170 | 4,473*** |
| Prilagojena prodaja → Prodajna uspešnost | H3 | 0,23 | 0,063 | 3,055*** |
| Naravnost h kupcu → Prodajna uspešnost | H4 | 0,29 | 0,049 | 3,424*** |
| EI → Prodajna uspešnost | - | 0,11 | 0,109 | 1,256 |
| Indeksi prileganja neposrednega modela: | | | | |
| $\chi^2 = 178,27$, d. f. = 87, $\chi^2/d. f. = 2,05$, $p = 0,00$; RMSEA = 0,066; NNFI = 0,947; GFI = 0,911; CFI = 0,956 | | | | |
| Indeksi prileganja posrednega modela: | | | | |
| $\chi^2 = 151,26$, d. f. = 85, $\chi^2/d. f. = 1,78$, $p = 0,00$; RMSEA = 0,057, NNFI = 0,958, GFI = 0,924; CFI = 0,966 | | | | |

*** $p < 0,01$ ** $p < 0,005$ * $p < 0,1$; kritične t-vrednosti so 1,282, 1,645 in 2,325 pri $\alpha = 0,1$, $\alpha = 0,05$ in $\alpha = 0,01$ (enostranski preizkus)

Razprava in sklep

Raziskava ponuja nove teoretske vpoglede v razumevanje zapletenih povezav med EI in uspešnostjo, s čimer odgovarja na pozive k raziskavam, ki naj bi razširjale znanje o EI v prodajnem kontekstu (Deeter-Schmelz in Sojka, 2003; Ingram et al., 2005; Kidwell et al., 2011). Naša študija prispeva k literaturi o prodajni uspešnosti s tem, da izpostavi vlogo EI pri usmerjanju dveh oblik relacijskega vedenja, ne le zgolj neposredno povezavo med EI in uspešnostjo kot večina predhodnih raziskav. Ugotavljamo, da sta prilagojena prodaja in naravnost h kupcu posredni spremenljivki, preko katerih EI vpliva na prodajno uspešnost (tj., potrdili smo popolno mediacijo, saj postane povezava med EI in prodajno uspešnostjo neznačilna pri obeh posrednih spremenljivkah v modelu). Ta ugotovitev pomeni, da so čustvene sposobnosti prodajnih strokovnjakov bistvene za uspešno uporabo relacijskega prodajnega vedenja pri doseganju visoke uspešnosti. Skladno s Plankovim in Reidovim (1994) alternativnim teoretskim okvirom prodajne

uspešnosti ugotovitve naše analize umeščajo relacijsko vedenje prodajalcev v središče pri napovedovanju prodajnih rezultatov.

Pričujoča raziskava predstavlja eno izmed prvih empiričnih raziskav, ki prouči prilagojeno prodajo in naravnost h kupcu kot posredni spremenljivki v povezavi med individualnimi lastnostmi (tj. EI) in prodajno uspešnostjo. Medtem ko so številne raziskave potrdile, da različne oblike relacijskega vedenja prodajalcev povečujejo prodajno uspešnost (npr. Schwepker, 2003; Plouffe et al., 2009; Wachner et al., 2009), pa naš konceptualni model dejansko pojasnjuje mehanizem, s katerim EI vpliva na prodajne rezultate. Nadalje rezultati naših analiz o posredni vlogi prilagojene prodaje potrjujejo Plankovo in Reidovo (1994) trditev, da je treba ponovno pregledati in pretehtati kontingenčni model (Weitz, 1981). Četudi Weitz (1981) trdi, da večine in sposobnosti prodajalcev vplivajo na povezavo med prilagojeno prodajo in prodajno uspešnostjo, naši izsledki kažejo nekoliko drugače: osebne sposobnosti (tj. EI) preko prilagojene prodaje vplivajo na uspešnost. Potrebno pa je sicer izpostaviti, da Weitz (1981: 88) dodaja tudi, da "na uspešnost v prodajnih interakcijah vplivajo lastnosti prodajalca in kupca". Zagotovo bodo potrebna nadaljnja proučevanja, preden v celoti podvomimo o verodostojnosti empiričnih raziskav, ki v celoti temeljijo na kontingenčnem modelu.

Ugotovitve te raziskave ponujajo managerske implikacije v povezavi z izbiro, zadržanjem in usposabljanjem prodajnega osebja. Če upoštevamo, da predstavlja prepoznavanje potencialno uspešnih prodajalcev pogosto resen izziv pri vodenju prodajalcev (Plouffe et al., 2009), narašča potreba po boljšem razumevanju mehanizma, s katerim individualne sposobnosti (kot je EI) vplivajo na prodajno uspešnost. V nasprotju z uveljavljenim prepričanjem naši rezultati preverjanja modela kažejo, da zgolj visoka EI ne zagotavlja visoke prodajne uspešnosti. Namreč, ko v model vključimo konstrukta relacijskega vedenja, postane vpliv EI na uspešnost neznačilen. To pomeni, da se mora prodajni management truditi za usposabljanje prodajalcev in jih poučiti, kako uporabiti EI pri prodajnem vedenju za doseganje boljših prodajnih rezultatov, kar je pomembno zlasti v primerih, ko je relacijska prodaja ključna za dani prodajni kontekst. Na primer, naravnost h kupcu je pomembna, kadar je od odnosa kupec-prodajalec odvisno, ali se bo kupec odločil za ponovne nakupe in ali bo prodajalca priporočil drugim (Porter et al., 2003), in kadar je za ohranjanje dolgoročnih odnosov potrebna visoka stopnja komuniciranja za pridobivanje informacij o spreminjajočih se potrebah kupca (Ramsey in Sohi, 1997). Koristi prilagojene prodaje so tudi večje od stroškov takšnega vedenja, kadar so potrebe kupcev različne, pri velikih naročilih kupcev in kadar podjetje prodaja zapletene izdelke (Weitz et al., 1986).

Panagopoulos et al. (2011) pozivajo, naj raziskovalci prodajnega managementa razširijo empirično proučevanje na širši mednarodni prostor in se

pri tem osredotočijo na nove, še neraziskane države. Menimo, da v tej študiji predstavimo eno prvih sistematičnih akademskih raziskav o vlogi EI pri prodajni uspešnosti na Hrvaškem. Zaradi tega smo prepričani, da lahko ugotovitve te raziskave prispevajo k dosedanjim teoretskim izhodiščem v prodajnem managementu in jih nadgradijo, saj širijo meje raziskovanja onstran razvitih trgov (npr. Baldauf et al., 2011; Malshe et al., 2013).

V tej raziskavi smo posebno pozornost posvetili izbiri trdne teoretske podlage, ustreznega vzorca prodajalcev ter ustreznih meril in analitičnih metod za preverjanje modela. Kljub temu je pri interpretaciji rezultatov potrebno upoštevati nekatere omejitve. V raziskavi smo namreč uporabili merila uspešnosti na podlagi samoporočanja, ki so že po svoji naravi lahko pristranska. Predlagamo, da prihodnje raziskave pri preverjanju modela uporabijo tudi objektivna merila uspešnosti oziroma različne, a povezane kategorije kazalcev uspešnosti. Četudi naši respondenti prihajajo iz različnih dejavnosti, jih je večina zaposlena v storitvenih podjetjih. Da bi povečali zunanjo veljavnost modela, bi prihodnje raziskave morale proučiti, ali ugotovitve veljajo za posamezne dejavnosti, in razširiti zbiranje podatkov preko meja tranzicijske države članice EU, na katero se osredotoča ta raziskava. Na podlagi nedavno predstavljenega dopolnjenega modela medosebnih veščin in EI v prodajnem procesu (Borg in Johnston, 2013) bi bilo v prihodnosti smotrno proučiti vplive EI na relacijsko vedenje in s tem na uspešnost skupaj z medosebnimi veščinami.

LITERATURA

- Bagozzi, Richard P. in Youjae Yi (1988): On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (1): 74-94.
- Baldauf, Artur in Nick Lee (2011): International selling and sales management: Sales force research beyond geographic boundaries. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 31 (3): 211-218.
- Baron, Reuben M. in David A. Kenny (1986): The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6): 1173-1182.
- Bar-On, Reuven in James Donald Alexander Parker (2000): *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Behrman, Douglas N. in William Jr Perreault (1982): Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research* 10 (3): 355-370.
- Borg, Susanne Wiatr in Wesley J. Johnston (2013): The IPS-EQ Model: Interpersonal skills and emotional intelligence in a sales process. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 33 (1): 39-52.
- Boyatzis, Richard E., Daniel Goleman in Hay Acquisition (2007): *Emotional and social competency inventory*. Boston: Hay Group.
- Boyatzis, Richard E., Darren Good in Raymond Massa (2012): *Emotional, social,*

- and cognitive intelligence and personality as predictors of sales leadership performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 19 (2): 191–201.
- Chen, Chien-Chung in Fernando Jaramillo (2014): The double-edged effects of emotional intelligence on the adaptive selling–salesperson-owned loyalty relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 34 (1): 33–50.
- Côté, Stéphane, Paulo N. Lopes, Peter Salovey in Christopher T. H. Miners (2010): Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly* 21 (3): 496–508.
- Craig, C. Samuel in Susan P. Douglas (2005): *International Marketing Research*. New York, NY: John Wiley and Sons, LTD.
- De Jong, Martijn G., Jan-Benedict E.M. Steenkamp in Bernard P. Veldkamp (2009): A model for the construction of country-specific, yet internationally comparable short-form marketing scales. *Marketing Science* 28 (4): 674–689.
- Deeter-Schmelz, Dawn R. in Jane Z. Sojka (2003): Developing effective salespeople: exploring the link between emotional intelligence and sales performance. *International Journal of Organizational Analysis* 11(3): 211–220.
- Fiori, Marina in John Antonakis (2011): The ability model of emotional intelligence: searching for valid measures. *Personality and Individual Differences* 50 (3): 329–334.
- Fornell, Claes in David F. Larcker (1981): Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research* 18 (3): 382–388.
- Gardner, Howard (1983): *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Ingram, Thomas N., Raymond W. LaForge, William B. Locander, Scott B. MacKenzie in Philip M. Podsakoff (2005): New directions in sales leadership research. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 25(2): 138–154.
- Jaramillo, Fernando, Daniel M. Ladik, Greg W. Marshall in Jay Prakash Mulki (2007): A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business and Industrial Marketing* 22 (5): 302–310.
- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker in Charles E. Pettijohn (2000): Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. *Journal of Business and Industrial Marketing* 15 (1): 7–22.
- Kidwell, Blair, David M. Hardesty, Brian R. Murtha in Shibin Sheng (2011): Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing* 75 (1): 78–95.
- Kidwell, Blair, Richard G. McFarland in Ramon A. Avila (2007): Perceiving emotion in the buyer–seller interchange: the moderated impact on performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 27 (2): 119–132.
- Kihlstrom, John F. in Nancy Cantor (2000): Social Intelligence. V *Handbook of Intelligence*, 359–379. New York, US: Cambridge University Press.
- Kim, Stephen Keysuk (2007): Relational behaviors in marketing channel relationships: Transaction cost implications. *Journal of Business Research* 60 (11): 1125–1134.
- Lassk, Felicia G. in C. David Shepherd (2013): Exploring the relationship between

- Emotional intelligence and salesperson creativity. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 33 (1): 25–38.
- Lassk, Felicia G., Thomas N. Ingram, Florian Kraus in Rita Di Mascio (2012): The future of sales training: Challenges and related research questions. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 32 (1): 141–154.
- Little, Bob (2012): Identifying key trends in sales – from a training perspective. *Industrial and Commercial Training* 44 (2): 103–108.
- MacKenzie, S.B., Philip M. Podsakoff in R. Fetter (1993): The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing* 57 (1): 70–80.
- Malshe, Avinash, Mohammed Al-Habib, Habiballah Al-Torkistani in Jamal A. Al-Khatib (2013): Challenges to sales force transformation in emerging markets. *Journal of Strategic Marketing* 21 (4): 347–367.
- Mayer, John D. in Peter Salovey (1997): What is emotional intelligence? V Peter Salovey in D. Sluyter (ur.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, 3–31. New York: Basic Books.
- Mayer, John D., Peter Salovey in David R. Caruso (2002): *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Item Booklet*. Toronto, Ontario, Canada: MHS Publishers.
- Mayer, John D., Richard D. Roberts in Sigal G. Barsade (2008): Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology* 59: 507–536.
- Oschrin, Elsie A.B. (1918): Vocational tests for retail saleswomen. *Journal of Applied Psychology* 2 (2): 148–155.
- Panagopoulos, Nikolaos G., Nick Lee, Ellen Bolman Pullins, George J. Avlonitis, Pascal Brassier, P. Guenzi, Anna Humenberger, et al. (2011): Internationalizing sales research: Current status, opportunities, and challenges. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 31 (3): 219–242.
- Pettijohn, Charles E., Elizabeth J. Rozell in Andrew Newman (2010): How do U.S. and U.K. salespeople compare on the dimensions of emotional intelligence, positive and negative affect, and customer orientation levels? *Marketing Management Journal* 20 (1): 32–39.
- Ping, Robert (2004): On assuring valid measures for theoretical models using survey data. *Journal of Business Research* 57 (2): 125–141.
- Plank, Richard E. in David A. Reid (1994): The mediating role of sales behaviors: An alternative perspective of sales performance and effectiveness. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 14 (3): 43–56.
- Plouffe, Christopher R., John Hulland in Trent Wachner (2009): Customer-directed selling behaviors and performance: a comparison of existing perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37 (4): 422–439.
- Porter, Stephen S, Joshua L Wiener in Gary L Frankwick (2003): The moderating effect of selling situation on the adaptive selling strategy-selling effectiveness relationship. *Journal of Business Research* 56 (4): 275–281.
- Prentice, Catherine in Brian King (2011): The influence of emotional intelligence on the service performance of casino frontline employees. *Tourism and Hospitality Research* 11 (1): 49–66.

- Prentice, Catherine in Brian King (2013): Impacts of personality, emotional intelligence and adaptiveness on service performance of casino hosts: A Hierarchical Approach. *Journal of Business Research* 66 (9): 1637-1643.
- Ramsey, Rosemary P. in Ravipreet S. Sohi (1997): Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2): 127-137.
- Rentz, Joseph O., David Shepherd, Armen Tashchian, Pratibha A. Dabholkar in Robert T. Ladd (2002): A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 22 (1): 13-21.
- Robinson Jr, Leroy, Greg W. Marshall, William C. Moncrief in Felicia G. Lassk (2002): Toward a shortened measure of adaptive selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 22 (2): 111-118.
- Román, Sergio in Dawn Iacobucci (2010): Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (3): 363-382.
- Rozell, Elizabeth J., Charles E. Pettijohn in R. Stephen Parker (2004): Customer-oriented selling: Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology and Marketing* 21 (6): 405-424.
- Rozell, Elizabeth J., Charles E. Pettijohn in R. Stephen Parker (2006): Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice* 14 (2): 113-124.
- Salovey, Peter in John D. Mayer (1990): Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality* 9 (3): 185-211.
- Saxe, Robert in Barton A. Weitz (1982): The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research* 19 (3): 343-351.
- Schultz, Roberta J. in David J. Good (2000): Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing* 15 (4): 200-215.
- Schutte, Nicola S., John M. Malouff, Lena E. Hall, Donald J. Haggerty, Joan T. Cooper, Charles J. Golden in Liane Dornheim (1998): Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 25 (2): 167-177.
- Schwepker Jr, Charles H. (2003): Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 23 (2): 151-171.
- Shannahan, Kirby L. J., Rachelle J. Shannahan in Alan J. Bush (2013): Salesperson coachability: What it is and why it matters. *Journal of Business & Industrial Marketing* 28 (5): 411-420.
- Singh, Ramendra in Abraham Koshy (2010): Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. *Journal of Business and Industrial Marketing* 25 (7): 535-546.
- Sujan, Harish (1999): Optimism and street-smarts: Identifying and improving salesperson intelligence. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 19 (3): 17-33.
- Thorndike, E. L. (1920): *Intelligence and Its Uses*. Harper's Magazine: 227-235.

- Wachner, Trent, Christopher R. Plouffe in Yany Grégoire (2009): SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management* 38 (1): 32-44.
- Walker, Orville C., Gilbert A. Churchill in Neil M. Ford (1979): Where do we go from Here? some selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and performance of the industrial salesforce, V Gerald Albaum in Gilbert A. Churchill (ur.), *Critical Issues in Sales Management: State of the Art and Future Research Needs*, 10-75. Eugene, OR: University of Oregon.
- Walter, Frank, Michael S. Cole in Ronald H. Humphrey (2011): Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives* 25 (1): 45-59.
- Weitz, Barton A (1981): Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing* 45 (1): 85-103.
- Weitz, Barton A., Harish Sujjan in Mita Sujjan (1986): Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A Framework for improving selling effectiveness: *Journal of Marketing* 50 (4): 174-191.
- Wong, Chi-Sum in K.S. Law (2002): The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly* 13 (3): 243-274.