

# A MAGÁNYOS FARKASOK ÚTJA

## KIHÍVÁSKERESÉS ÉS HIBÁKBÓL VALÓ TANULÁS HATÁSA AZ ADAPTÍV ÉRTÉKESÍTÉSI MAGABIZTOSSÁGRA ÉS AZ ÉSZLELT TELJESÍTMÉNYRE

Az értékesítőkre gyakran tekintenek magányos farkasként, akiknek az élete kihívásokkal teli. A szerzők ebben a cikkben két olyan fontos tényezőt emelnek ki, amellyel az értékesítő nap mint nap találkozik: kihívások, melyekbe vagy beleáll, vagy pedig elkerüli azokat, valamint a napi rutin során felmerülő hibák, amelyekből vagy tanul, vagy pedig a szőnyeg alá sepi azokat is. Bármit tesz is, az hatással van saját készségeinek észlelésére (énhatékonyság), valamint teljesítményére is. A flow elmélet szerint a kihívásoknak és a készségeknek összhangban kell lenniük ahhoz, hogy a flowra egyáltalán esély legyen az értékesítési tevékenység során.

Az elemzéshez PLS-SEM modellt használtak, amely megfelelő feltáró modellalkotásnál, valamint robusztus kisebb elemszámnál is. Eredményeik mutatják, hogy az értékesítő, ha fel meri vállalni a kihívásokat és hatékonyan képes tanulni a hibákból, akkor jobban fejlődik (magasabb az adaptív értékesítési magabiztossága) és nagyobb teljesítmény elérésére lesz képes.

**Kulcsszavak:** értékesítési magabiztosság, kihíváskeresés, hibákból való tanulás, észlelt teljesítmény

Az értékesítő számára minden találkozás új kihívásként értelmezhető, mivel vagy teljesen új vevőkkel találkozik, vagy pedig ugyanazzal a vevővel, de más szituációban, vagy pedig ő van más lelkiállapotban (lásd pl. változékonyság problémáját a szolgáltatásoknál, Kenesei – Kolos, 2014). Az újabb és újabb kihívások keresésével fejlődhet az értékesítő készsége, ha viszont mindig ugyanazzal a szituációval találkozik, akkor az egy idő után rutinszerűvé és unalmassá válik, ami nem segíti sem a készségfejlődést, sem pedig a teljesítménynövelést.

Csikszentmihályi (1997) kifejezetten hangsúlyozza, hogy a flow élményének esélyéhez a kihívásoknak és a készségeknek összhangban kell lenniük. Vagyis az állandó kihíváskeresés és a hozzá kapcsolható megfelelő készségszint szükséges, de nem elégséges feltétele a flow élménynek, amelyben megjelenik a fejlődés, és az adott tevékenységre való koncentráció, az abban való elmerülés.

Az értékesítő napi szinten számos hibát követhet el, mivel az értékesítési folyamat bonyolult és összetett (Bauer – Mitev, 2008), a vevőkkel való találkozás pedig meglehetősen intenzív, kihívásokat és hibázási lehetőségeket egyaránt magában sűrítő pillanatokat jelent. Ráadásul az értékesítő egy nap több vevővel is találkozhat, ami még tovább növeli a hibázás lehetőségét, a nap végén esetleg fáradtabban állhat hozzá egy-egy problémához. Tehát nem az a kérdés, hogy az értékesítő követ-e el hibákat, hanem az, hogy azt miként kezeli egyéni és szervezeti szinten (a modellben kizárólag az egyéni szinttel foglalkozunk). Az értékesítők magányos farkasok, akik egyedül járják a terepet, és elkövetett hibáikkal is gyakran magukra maradnak.

### Adaptív értékesítési magabiztosság

Már évtizedek óta arról írnak a kutatók, hogy az optimális találkozót a személyes értékesítésben adaptivitás és interperszonális dinamizmus jellemzi (Weitz, 1981).

Mivel nincs egyetlen legjobb gyakorlat abból a szempontból, hogy miként kell eladni, ezért a jó értékesítő kellően adaptív ahhoz, hogy kiválassza és alkalmazza azt az értékesítési stratégiát, ami a legjobban megfelel a potenciális vevőnek és a helyzetnek. Az adaptív értékesítési megközelítés szerint (Weitz et al., 1986) az értékesítőnek lehetősége van, hogy információt gyűjtsön, és aztán a vevő sajátosságainak megfelelően fejlessze ki és valósítsa meg az értékesítési prezentációját.

Az értékesítők meg tudják figyelni vevőik reakcióit az általuk előadott előadásra, és szinte azonnal képesek ennek megfelelően változtatni a stíluson vagy az érvelésen. A személyes értékesítés azonban rendkívül drága marketingeszköz (Román – Martin, 2008), különösen az elektronikus alternatívákhoz képest tűnik erőforrás-igényesnek. Ugyanakkor a személyes eladást még mindig a leghatásosabb marketingkommunikációs fegyvernemként tartják számon (Spiro – Weitz, 1990; Mitev, 2013).

Román és Iacobucci (2010) szerint az adaptív értékesítési magabiztosság és az adaptív értékesítési magatartás elméleti és empirikus értelemben is elkülöníthetők egymástól. Az adaptív értékesítési magabiztosság az értékesítő saját képességeibe vetett hite, hogy képes különféle értékesítési megközelítésekkel élni, valamint üzeneteit a vevők reakcióinak függvényében képes változtatni (Sujan et al., 1994). Ez a fogalom különbözik az adaptív értékesítési magatartástól, ami a tényleges magatartást jelenti.

Az adaptív értékesítési magabiztosság nem más, mint értékesítési szituációban értelmezhető énhatékonyság. Az énhatékonyság Bandura (1997) meghatározása szerint a személy saját képességeibe vetett optimista hitét jelenti. Az énhatékonyság érzésének két típusa van, az általános, valamint a specifikus énhatékonyság. Míg az előbbi az élet különféle területein megjelenő nehézségek leküzdésére vetett bizalmat jelenti, addig az utóbbi konkrétan, mivel egy bizonyos feladat megoldására vonatkozik (Luszczynska et al., 2005). Az adaptív értékesítési magabiztosság

specifikus énhatékonyság, mivel kizárólag az értékesítés folyamatára vonatkozik.

Az énhatékonyság ugyanakkor nem mindig jelent garanciát a viselkedés végrehajtására, mivel a személy figyelmét valamely kognitív vagy érzelmi eredetű inger eltérítheti (Brassai – Pikó, 2008). Emiatt is indokolt Román és Iacobucci (2010) felvetése, akik elkülönítik az adaptív értékesítési magabiztosságot az adaptív értékesítési magatartástól, és a modellalkotás során ezt a logikát követjük, az előbbire koncentrálnak. Kutatások bizonyítják, hogy az adaptív értékesítés jó értékesítési teljesítményhez vezet (pl. Boorum et al., 1998; Franke – Park, 2006). Franke és Park (2006) metaanalízise feltárta, hogy az adaptív értékesítés pozitívan fokozza az értékesítési teljesítményt, függetlenül attól, hogy a teljesítményt önbevallásos módon, a menedzserek értékelése vagy ennél is objektív mérőszámok alapján mérték.

H1: Az adaptív értékesítési magabiztosság pozitívan hat a teljesítményre.

## Kihíváskeresés

Futrell (1993) az értékesítési szakma egyik fő vonzerejeként jelöli meg a kihívásokat. Ennél a szakmánál az egész munkahelyi környezet tele van kihívásokkal, mivel az értékesítők rengeteg különféle emberrel és céggel találkozhatnak. Csíkszentmihályi (1997) úgy látja, hogy mindenki előtt korlátlanul állnak kihívások arra, hogy önmagát meghaladja. Megfigyelései szerint az emberek a munkaidejük nagyobb részében átlagon felüli kihívásokkal szembesülnek, és emiatt kénytelenek átlagon felüli mértékben használni képességeiket. A kihívások mértéke az értékesítésben egészen kiugró lehet, azt is mondhatnánk, a kihívások a szakma velejárói (Futrell, 1993).

Bár Csíkszentmihályi (1997) főként az informális kapcsolatokat elemzi, az üzleti kapcsolatra is kiterjeszhető néhány gondolata, hogy annak feltétele, hogy két ember (pl. értékesítő és partnere) élvezze az egymással való kapcsolatot, nem kizárólag a közös célokban és kölcsönös visszacsatolásban keresendő (ez a hosszú távú partneri kapcsolat alapja), hanem abban is, hogy folyamatosan új kihívásokra leljenek egymás társaságában. A személyes értékesítésben az értékesítő az aktívabb fél, tehát neki kell többet tennie a kapcsolat fenntartásáért, ami folyamatos kihívásokat jelent. A fő kérdés, hogy az egyén ezeket a kihívásokat felvállalja, vagy inkább elkerüli.

Az áramlattevékenység megküzdéssel jár, ami nyilvánulhat kihíváskeresésben, vagyis a megpróbáltatások kihívásként való értelmezésében, amivel együtt jár a problémamegoldó képességek fejlesztése. A problémamegoldási folyamatban kiteljesedik a személyiség, gyarapodnak a képességek (Oláh, 1999). Csíkszentmihályi (1988) szerint miközben valaki legyőzi egy adott tevékenységhez (pl. értékesítéshez) kapcsolódó kihívásokat, egyben készségeit is továbbfejleszti (Oláh, 2005). Miao et al. (2007) szignifikáns kapcsolatot mutatott ki a kihíváskeresés és az értékesítő teljesítménye között, amelyet többféleképpen is mért.

H2: A kihíváskeresés pozitívan hat az adaptív értékesítési magabiztosságra.

H3: A kihíváskeresés pozitívan hat a teljesítményre.

## Tanulás a hibákból

A hibákból való tanulás értelmezhető mind egyéni, mind pedig szervezeti szinten. Míg menedzsmentoldalról főként szervezeti szempontból vizsgálták a kérdést, addig a pedagógiai irodalom alapvetően az egyén (tanuló) által elkövetett hibából indul ki.

### Szervezeti szint

A szervezeti tanulás Argyris és Schön (1978) felfogásában az elkövetett hibákból indul ki, vagyis azt a folyamatot érti alatta, ahogyan a szervezetek feltárják, elemzik és korrigálják az elkövetett hibákat (Bakacsi, 2006). Argyris és Schön (1978) azokat a szervezeteket tekintik ideálisnak, amelyek képesek a kéthurkos tanulásra, vagyis a magatartás megváltoztatásához először az arra ható legfontosabb tényezőket vizsgálják felül és változtatják meg. Ezzel pedig nem mélyítik a hibákat, hanem tanulnak belőlük és megoldják azokat. Ugyanakkor Argyris és Schön (1978) kiemeli, hogy a szervezeti tanulás nem azonos a szervezet tagjainak tanulási folyamataival, nem lehet egyszerűen összegezni azokat, hanem azoknak a tudásmenedzsment segítségével szervezativé kell válniuk (Bakacsi – Gelei, 2015).

Annak módja, hogy miként kezeli egy szervezet a hibákat, meghatározhatja a szervezeti tanulás minőségét, ugyanis jobb teljesítményhez vezet, ha a hibákat a tanulás során hasznosítják (Dormann – Frese, 1994). Lényeges, hogy a szervezet aktívan tárja fel a hibákat és azokat hasznosítja, semmint azokat passzív módon elfedje (Frese, 1995). Ferincz és Hortoványi (2014) kutatásai szerint a hatalmi játszmák is komolyan akadályozhatják a szervezeti tanulást, mivel az alkalmazottak annak érdekében, hogy hatalmi pozíciójukat megerősítsék, inkább nem számolnak be a hibákról és visszatartják tudásukat.

A hibamenedzsment felfogása szerint a hibákkal hatékonyan kell foglalkozni és tanulni kell belőlük. Ez a megközelítés azon a feltételezésen alapszik, hogy a felmerülő hibák szisztematikus analízise (pl. az eseteket rögzítő adatbázis segítségével) képes ellátni a szervezetet információkkal arról, hogy miként szükséges a magatartást ennek alapján alakítani (Barach – Small, 2000). Ennek következtében minden olyan eset, amelyből tanultak, fontos alapját képezi a szervezeti tanulásnak.

Davenport és Prusak (2001, p. 111.) a tudás létrehozását és átadását gátló szervezeti és egyéni tényezők között említi a hibákkal és a segítségkéréssel szembeni intoleranciát. Ez egy olyan lényeges súrlódási pont, amelynek megoldása komoly odafigyelést igényel. Bencsik et al. (2012) a circumplex-modellt (Lafferty – Cooke, 1987) felhasználva készítették felmérést, melynek alapján látható, hogy a szervezeti kultúra a hibák kezelésében meghatározó jelentőségű. Míg a konstruktív kultúrájú szervezetben a hibákat a tanulás és fejlődés alapvető forrásainak tekintik, addig a passzív-védekező kultúrákban a hibákat

szigorúan büntetik. A hatékonyabb kéthurkos szervezeti tanulás működtetéséhez feltétlenül szükséges az egyéni tanulási szint megértése is.

### Egyéni szint

A hibák a tanulás és a fejlődés lényeges forrását jelentik, ugyanakkor rendkívüli módon irtóznak attól, hogy munkakörnyezetben hibázzunk (Wehner – Mehl, 2003). Nyugtalanít, ha hibázzunk, mivel rámutat a gyengénkre, hogy nem vagyunk tökéletesek, és rámutat arra, hogy mire nem fordítottunk kellő figyelmet vagy rosszul ítéltünk meg egy helyzetet, valamint megkérdőjelezi azt a magunkba vetett hitet, hogy kiválóan végezzük munkánkat (Perrow, 1984).

A munka közbeni hibákból való tanuláshoz szükség van arra a szándéokra, hogy az egyén kialakítsa vagy megváltoztassa a tudását a napi munkavégzés során felmerülő tapasztalat következtében. Az egyén úgy is közelíthet a hibákhoz, hogy szeretne belőlük tanulni. Ilyenkor a hiba fejlődési lehetőség forrásaként fogható fel, ami rámutat a feladat sikeres elvégzéséhez szükséges tudásra és készségekre (Schell, 2012). Akik tanulni szeretnének a hibákból, azok jól képesek kontrollálni a negatív reakcióikat és nem tulajdonítanak túl nagy hangsúlyt a negatívumoknak (Keith – Frese, 2005). Emiatt a hibákból való tanulóorientáció asszertív hozzáállást kíván meg, vagyis a hibákra úgy tekint, hogy mi az, ami megtanulható belőlük, mögéjük lát, miközben felelősséget vállal az elkövetett hibákra is (vagyis nem kívánja eltitkolni, elfedni azt, hanem a felszínre hozva tanulni kíván belőlük).

A kutatások szerint a tanulási orientáció olyan előnyökkel jár, mint a mélyebb metakogníció (saját tudásunkról rendelkezésre álló tudás), a feladatba fektetett nagyobb erőfeszítés és kitartás, valamint a nagyobb önbizalom (Gully – Chen, 2010), és amiatt valószínűsíthető, hogy a hibákból való tanulás orientációja is hasonló következményekkel jár (Schell, 2012). A hibákból való tanulás értelemszerűen pozitív hatással van az értékesítő teljesítményére is.

H4: A hibákból való tanulás pozitívan hat az adaptív értékesítési magabiztosságra.

H5: A hibákból való tanulás pozitívan hat a teljesítményre.

### Adatgyűjtés és mintavétel

A mintavétel célja volt, hogy minél több iparágból találjunk olyan értékesítőket, akik egy interjú után önként hajlandóak kitölteni egy kérdőívet. Az adatfelvételre 2016

tavasán került sor, és összesen 112 értékelhető kérdőívet kaptunk. A kitöltők főként olyan eltérő ágazatokból kerültek ki, mint a gyógyszeripar, ingatlan, pénzügy, gépkocsi, telekommunikáció. A válaszadók 70%-a férfi, 30%-a nő, az életkor mediánja 36 év, az értékesítésben eltöltött idő mediánja tíz év.

A modell tesztelésére a varianciaalapú strukturális egyenletek modelljének egyik típusát, a PLS-SEM-et használtunk, és az elemzést az Adanco szoftverrel (Dijkstra – Henseler, 2015) végeztük el. A PLS-SEM használatát a kutatás feltáró jellege, valamint a minta alacsony elemszáma is indokolta (ld. pl. Hair et al., 2012).

### A mérőeszközök és a mérési modell minőségi kritériumai

A kutatásban elsősorban nemzetközi kutatásokban már tesztelt, vagy általunk adaptált, azaz általunk a személyes értékesítés sajátosságaira szabott skálákat használtunk (ld. 1. melléklet). A *kihíváskeresőst* Miao et al. (2007), az *adaptív értékesítési magabiztosságot* Spiro és Weitz (1990), míg a *hibákból való tanulást* a Schell (2012) által kifejlesztett EOMS (hibaorientált motivációs skála) egyik vonatkozó dimenziójával mértük. Az észlelt teljesítménynél Guzzo et al. (1990) skáláját adaptáltuk, mivel kutatásunkban nem az egész értékesítési csapat teljesítményét kellett értékelni, csupán a sajátot. A teljesítménymérésnél figyelembe vettük az észlelt teljesítmény mérésének sajátosságait a hatékonyság- és hatásosság-alapú mérések bevált mutatóihoz képest (ld. pl. Jakopánecz, 2015; Agárdi – Gyulavári, 2017). Mérésünk során azt is figyelembe vettük, hogy a teljesítményre más tényezők is hatnak (Agárdi – Bauer, 2007), ezért használtuk az értékesítő által észlelt teljesítménykonstrukciót. Mindegyik állítást 1-7-ig tartó Likert-skálával mértük.

A konvergenciaérvényességek egyrészt a standardizált faktorsúlyok segítségével ellenőrizhetők, amelyeknek meg kell haladniuk a 0,5-ös (feltáró kutatásnál 0,4-es), de jobb, ha a 0,7-es értéket (Hair et al., 2012). Az 1. melléklet a konstrukciók belső konzisztencia megbízhatósági mutatóját, a Dijkstra-Henseler-féle rho ( $\rho_A$ ) értékeit is mutatja, ami mindenhol bőven felette van a kívánt 0,7-es értéknek (Dijkstra – Henseler, 2015). A konvergenciaérvényesség teljesülésére használt mutató az AVE (átlagos kivonatolt variancia), ahol a 0,5-ös értéket kell meghaladni minden egyes konstrukció esetében (Hair et al., 2010). Az AVE az 1. táblázat diagonálisában található, az adatok az előírt kritériumoknak megfelelőek.

1. táblázat

#### A Fornell-Larcker kritérium

Konstrukció	Kihíváskeresőst	Észlelt teljesítmény	Adaptív ért. magabiztosság	Tanulás a hibákból
Kihíváskeresőst	0,8046			
Észlelt teljesítmény	0,1750	0,5439		
Adaptív ért. magabiztosság	0,2107	0,1460	0,7365	
Tanulás a hibákból	0,0494	0,1934	0,0856	0,7059

Forrás: saját szerkesztés, Adanco alapján

Megjegyzés: A diagonálisban az AVE értékei, a diagonális alatti értékek a konstrukciók közötti korrelációk négyzetei találhatóak.

A diszkriminancia-érvényességet Fornell és Larcker (1981) tesztje alapján mértük, mely szerint az AVE-mutatónak minden esetben nagyobbak kell lennie, mint a konstrukciók közti korreláció négyzete. Az 1. táblázatból látható, hogy ez a kritérium teljesül.

Összességében elegendő statisztikai bizonyítékot találtunk a négy konstrukció létezésére, valamint arra, hogy a mért változók megfelelő indikátorai a hozzájuk tartozó faktoroknak.

## A strukturális modell és az eredmények

A PLS modellezésben jelenleg egyetlen modell-illeszkedési mutatót használnak, az SRMR-t, amelynek küszöbértéke 0,08 (Hu – Bentler, 1999). Az általunk felrajzolt modell illeszkedése megfelelő, mivel az SRMR=0,077. Az eredmények alapján látható (2. táblázat és 1. ábra), hogy a hipotézisek közül nem mind-egyiket tudjuk fogadni.

az észlelt teljesítményre ( $\beta = 0,33$ ), vagyis az értékesítő egyéni szinten akkor folytat jó stratégiát, ha képes minél jobban tanulni a hibáiból, mivel akkor magabiztosabb lesz az értékesítési tárgyalás alatt, és jobb teljesítményre lehet képes.

Bár az adaptív értékesítési magabiztosság és az észlelt teljesítmény közötti kapcsolat pozitív ( $\beta = 0,16$ ), azonban nem szignifikáns ( $p = 0,15$ ). Ez az eredmény valószínűleg inkább a kis mintának köszönhető (statisztikailag nem mutatható ki szignifikáns összefüggés), semmint annak, hogy valójában is így van (kis minta miatt jelentősebb az első és másodfajú hiba valószínűsége).

## A kutatás korlátai és következtetések

A kutatásnak természetesen számtalan korlátja van. Az egyik legfontosabb korlát a minta nagysága és összetétele, valamint azt is figyelembe kell venni, hogy a konstrukciók az értékesítők észlelésein alapultak.

2. táblázat

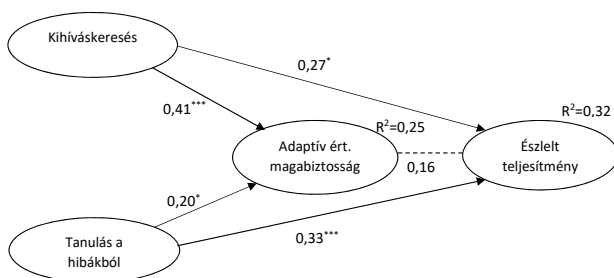
Direkt hatások a modellben

Direkt hatások	Együttható	t-érték	p-érték
Kihíváskeresés → Észlelt teljesítmény	0,2706	2,2641	0,0238
Kihíváskeresés → Adaptív értékesítési magabiztosság	0,4145	4,3400	0,0000
Adaptív értékesítési magabiztosság → Észlelt teljesítmény	0,1606	1,4406	0,1500
Tanulás a hibákból → Észlelt teljesítmény	0,3326	3,8749	0,0001
Tanulás a hibákból → Adaptív értékesítési magabiztosság	0,2005	2,2787	0,0229

Forrás: saját szerkesztés, Adanco alapján

1. ábra

## A strukturális modell és az eredmények



Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzések: Az összes koefficiens standardizált (\*\*\*) $p < 0,000$ , \*) $p < 0,05$ . A pontozott vonal az elvetett hipotézist ábrázolja.

A kihíváskeresés pozitívan hat mind az adaptív értékesítési magabiztosságra ( $\beta = 0,41$ ), mind pedig az észlelt teljesítményre ( $\beta = 0,27$ ), vagyis minél inkább keresi az értékesítő a kihívásokat munkája során, annál jobb lesz az értékesítéssel kapcsolatos énhatékonysága, valamint annál jobbnak észleli saját teljesítményét. A kihívás és az észlelt készség szint összhangja a flow szükséges, de nem elégséges feltétele, az egyre növekvő kihívásokkal a készségek is fejlődhetnek abban az esetben, ha az értékesítő hajlandó felvállalni a kihívásokat, és nem pedig elkerüli azokat.

A hibákból való tanulás pozitívan hat mind az adaptív értékesítési magabiztosságra ( $\beta = 0,20$ ), mind pedig

Bár a szakirodalom rávilágít a szervezeti kultúra és az egyén tanulása közti kapcsolatokra, ezt a modellben külön nem vizsgáltuk. Abból a felfogásból indultunk ki, hogy az értékesítők magányos farkasok, akik gyakran ragadnak a vállalat és a vevők közti csataterén. A mindennapokban többnyire magukra vannak hagyva a kihívásokkal és az elkövetett hibákkal. A másik oldalon azonban az értékesítők teljesítménye jól ellenőrizhető, legalábbis ami az output változókat illeti. Sokkal nehezebb az értékesítés folyamatának figyelemmel kísérése, ott az értékesítő többnyire egyedül van a megküzdendő feladatokkal, valamint az elkövetett hibákkal.

A flow elmélete szerint nem kizárólag akkor lehetséges a flow-csatornában maradni (kihívások és készségek összhangja), amikor először a kihívások szintje emelkedik és utána tesz szert az egyén a leküzdéshez szükséges készségekre, hanem akár fordítva is lehetséges (vagyis először készségfejlesztés, aztán pedig kihívások növelése). A lényeg, hogy a kihívások és az észlelt készségek együtt mozogjanak, mivel ez a fejlődés mozgatórugója, magas szintű kihívások nélkül pedig a flow elérésének nincs esélye.

Az eredmények mutatják, hogy az a magányos farkas, aki fel meri vállalni a kihívásokat és hatékonyan képes tanulni a hibákból, az jobban fejlődik és nagyobb teljesítmény elérésére lesz képes. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a szervezetnek el kell engedni az értékesítő kezét, és abban kell hinni, hogy majd valahogy megoldja

A modell konstrukcióinak mérése és megbízhatósága

Konstrukció (Rho)	Állítás	Faktorsúlyok	Átlag	Szórás
Kihíváskeresés ( $\rho_A = 0,880$ )	Szeretek számomra teljesen új értékesítési feladattal megbirkózni.	0,8826	5,69	1,32
	Szeretek bonyolult értékesítési feladatokat megoldani.	0,9022	5,72	1,36
	Minél bonyolultabb egy értékesítési probléma, annál jobban szeretem megoldani.	0,9059	5,10	1,65
Adaptív értékesítési magabiztosság ( $\rho_A = 0,895$ )	Ha úgy érzem, hogy ha az értékesítési megközelítem (stílusom) nem működik, könnyen váltok másik megközelítésre (stílusra).	0,8209	5,68	1,33
	Könnyen alkalmazom az értékesítési megközelítések (stílusok) széles tárházát.	0,8791	5,63	1,32
	Könnyen tudok változtatni az értékesítési prezentáción, ha a helyzet megkívánja.	0,8759	5,69	1,27
	Határozottan úgy érzem, hogy hatásosan tudok változtatni a tervezett értékesítési prezentáción, ha az szükséges.	0,8556	5,71	1,16
Tanulás a hibákból ( $\rho_A = 0,900$ )	Megpróbálok minden hibámból tanulni.	0,7732	6,38	0,85
	Ha hibáztam, akkor teljesen meg akarom érteni, miért történt.	0,8771	6,16	0,99
	Tudatosan próbálok tanulságokat levonni a hibáimból, hogy javítani tudjam munkámat.	0,8246	6,25	0,91
	Ha hibázom, mindent megteszek, hogy tanuljak belőle valamit.	0,8972	6,24	1,08
	Ha valamit elrontok, mindig azon gondolkodom, hogy mit tanulhatok belőle.	0,8230	5,71	1,32
Észlelt teljesítmény ( $\rho_A = 0,733$ )	Bízom abban, hogy képes vagyok magas színvonalon teljesíteni.	0,6785	6,50	0,66
	Az egyik legjobb vagyok a szakmámban.	0,7211	5,33	1,19
	Bármilyen problémát képes vagyok megoldani.	0,7764	5,63	1,06
	Nincs olyan kemény munka, amit ne tudnék elvégezni.	0,7696	5,52	1,43

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: Az összes tételt 7 fokozatú Likert-skálán mértük, ahol az 1 = az egyáltalán nem jellemző, 7 = teljes mértékben jellemző.

a felmerülő problémákat, és a terepen lévő fokozatos kihívások önmagukban elegendők, hogy az értékesítő magától fejlődjön, s jobb teljesítményt érjen el. A vállalatoknak ösztönözniük kell az értékesítőket, hogy tanuljanak a hibáikból és ne a szőnyeg alá söpörjék azokat. Mivel az értékesítők napi szinten elkövetett hibái gyakran feledésbe merülnek, ezért olyan rendszert célszerű kidolgozni, amely képes inputot szolgáltatni a kéthurkos tanuláshoz. Ezt az is indokolja, hogy az értékesítők gyakran elsőkézből értesülnek a piaci változásokról, a versenytársak aktivitásáról és a vevők igényeinek változásáról. Ezek a dinamikus változások újabb és újabb kihívások elé állítják az értékesítőket.

Felhasznált irodalmak

Agárdi I. – Bauer A. (2007): A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedők marketingtevékenységére és teljesítményére. *Vezetéstudomány*, 38 (1), p. 25-34.

Agárdi I. – Gyulavári T. (2017): CRM-stratégiák a bank- és biztosítási szektorban. *Vezetéstudomány*, 48 (2), p. 40-52.

Argyris, C. – Schön, D. A. (1978): *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley

Bakacsi Gy. (2006): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula

Bakacsi Gy. – Gelei A. (2015): Szervezeti tanulás – tanuló szervezet. in: Bakacsi Gy. (szerk.): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis, p. 310-335.

Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman

Barach, P. – Small, S. D. (2000): Reporting and preventing medical mishaps: lessons from non-medical near miss reporting systems. *British Medical Journal*, 320, p. 759-765.

Bauer A. – Mitev A. (2008): *Eladásmenedzsment: A személyes értékesítés folyamata és irányítása*. Budapest: Akadémiai Kiadó

Bencsik A. – Marosi I. – Dóry T. (2012): Vágyott kultúra és reális értékítélet: Tudásmenedzsment rendszer kiépítésének előfeltétele egy felsőoktatási intézményben. *Vezetéstudomány*, 43 (5), p. 25-40.

Boorum, M. L. – Goolsby, J. R. – Ramsey, R. P. (1998): Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (1), p. 16–30.

Brassai L. – Pikó B. (2008): Egyéni és családi pszichológiai tényezők szerepe a serdülők testmozgásának rendszerességében. *Alkalmazott Pszichológia*, 10;(3-4), p. 5-20.

Csikszentmihályi M. (1997): *Flow: Az áramlat*. Budapest: Akadémiai

- Davenport, T. H. – Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsmet. Budapest: Kossuth
- Dijkstra, T. K. – Henseler, J. (2015): Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39 (2), p. 297-316.
- Dormann, T. – Frese, M. (1994): Error training: Replication and the function of exploratory behavior; *International Journal of Human-Computer Interaction*, 6, p. 365-372.
- Ferincz A. – Hortoványi L. (2014): Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők: Humán-számítógép együttműködés vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 45:(10), p. 30-41.
- Fornell, C. – Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (February), p. 39–50.
- Franke, G. R. – Park, J.-E. (2006): Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(3), p. 693–702.
- Futrell, C. (1993): *Fundamentals of Selling*. Homewood: Irwin
- Gully, S. – Chen, G. (2010): Individual differences, attribute-training interactions, and training outcomes. in: Kozlowski, S. W. J. – Salas, E. (eds.): *Learning, training, and development in organizations*. New York: Routledge, p. 3–64.
- Guzzo, R. A. – Yost, P. R. – Campbell, R. J. – Shea, G. P. (1993): Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, p. 87–106.
- Hair, J. F. – Black, W. C. – Babin, B. J. – Tatham, R. L. (2010): *Multivariate data analysis*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Hair, J. F. – Sarstedt, M. – Ringle, C. M. – Mena, J. A. (2012): An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (3), p. 414–433.
- Hu, L.-T. – Bentler, P. M. (1999): Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), p. 1-55.
- Jakopánecz E. (2015): A marketing elszámoltathatóságának problémája. *Vezetéstudomány*, 46 (5), p. 45-54.
- Keith, N. – Frese, M. (2005): Self-regulation in error management training: Emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90, p. 677–691.
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2014): *Szolgáltatásmarketing-és menedzsmet*. Budapest: Alinea
- Lafferty, C. – Cooke, R. (1987): *The organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics International
- Luszczynska, A. – Gutiérrez-Dona, B. – Schwarzer, R. (2005): General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), p. 80–89.
- Mitev A. (2013): A személyközi kommunikáció alapkérdései, tárgyalástechnika. in: Bauer A. – Horváth D. (szerk.): *Marketingkommunikáció: Stratégia, új média, fogyasztói részvétel*. Budapest: Akadémiai Kiadó, p. 253-262.
- Oláh A. (1999): A tökéletes élmény megteremtését serkentő tényezők serdülőkorban. *Iskolakultúra*, 6–7., p. 15–27.
- Oláh A. (2005): *Érzelmek, megküzdés és optimális élmény*. Budapest: Trefort
- Perrow, C. (1984): *Normal accidents: living with high risk technologies*. Princeton: Princeton University Press
- Román, S. – Iacobucci, D. (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), p. 363-382.
- Schell, K. L. (2012): The error-oriented motivation scale: An examination of structural and convergent validity. *Personality and Individual Differences*, 52, p. 352–356.
- Spiro, R. S. – Weitz, B. A. (1990): Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), p. 61–69.
- Sujan, H. – Weitz, B. A. – Kumar, N. (1994): Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), p. 39–52.
- Wehner, T. – Mehl, K. (2003). Über die Vitalität fehlerhaften Handelns und den vermeintlichen Gegensatz zur Unfall- und Sicherheitsforschung. in: Boothe, B. – W. Marx, W. (eds.): *Panne, Irrtum, Missgeschick. Die Psychopathologie des Alltagslebens aus interdisziplinärer Perspektive*. Bern: Huber, p. 107-126.
- Weitz, B. A. (1981): Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), p. 85–103.
- Weitz, B. A. – Sujan, H. – Sujan, M. (1986): Knowledge, motivation and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), p. 174–191.