

BAUER András – MITEV ARIEL

## AZ ÉRTÉKESÍTŐVÉ VÁLÁS FOLYAMATA

A legtöbb vállalat törekszik arra, hogy az értékesítők képességeit és készségeit fejlessze, s ezért jelentős befektetésekre is hajlandó, képzés, támogatás és tréning formájában. Ugyanakkor az értékesítői szerep megértése és elfogadása is meghatározó a végső eredmény szempontjából. A szerzők cikkükben az értékesítővé válás folyamatát elemzik az értékesítők élménytöredékei alapján. E közelítés segítheti az eladási folyamatok irányítóit abban, hogy a szokásos mérőszámok helyett (vagy mellett) egy evolúciós gondolkodási keretet kínáljon a munkatársak fejlődésének követéséhez.

Számos irodalom foglalkozik azzal, hogy mi jellemzi az értékesítők szocializálódásának folyamatát egy-egy szervezettel kapcsolatosan, de azzal már kevésbé, hogy milyen tényezők határozzák meg a szakmaválasztást. Mennyire tudatos az értékesítési szakma választása vagy sokkal inkább a véletlennek köszönhető?

A 400 fővel készült interjú alapján megállapítható, hogy az értékesítési szakmába kerülésnek több útja van, valamint az értékesítővé válás sokkal inkább tekinthető folyamatnak, mint egyszeri döntésnek. Az értékesítővé válás két szakaszra osztható (látens és manifeszt).

A kérdéskört egy tágabb kontextusban kell értelmezni, hiszen az értékesítővé válás folyamata nem redukálható le egyetlen pillanatra. A választás ráadásul nem is mindig tudatosan történik, gyakran előfordul a véletlen szakmába kerülés, az odasodródás. A szerzők az interjúk során feltárt kirakós darabokat annak a folyamatnak mentén építették fel, ahol a külső és belső tényezők egyaránt megtalálhatók.

*Kulcsszavak:* értékesítővé válás, értékesítési karrier, karrieridentitás

„Az ember sohasem teljes; létezése a valamivé válásban rejlik.” (Von Herder)

Az amerikai egyetemisták esetében viszonylag sokat tudunk a tervezett értékesítési karrierről, mivel egy részük korán érdeklődést mutat az értékesítési szakma iránt (lásd pl. Castleberry, 1990; Bristow et al., 2011). A motivációs tényezők globálisan ismertek: függetlenség, versenyképes fizetés, vagy más emberekkel való együtt dolgozás. Darmon (1993) szerint az értékesítők háttere különböző lehet: vagy rendelkeznek munkatapasztalattal, vagy nem.

Az utóbbi időkben a szervezeti karrier helyett egyre inkább a határok nélküli vagy változatos karriereknél lehettünk tanúi. A jól képzett munkaerő egész sora vált saját karrierjének gazdájává, kompetenciák olyan területeit kiépítve, amelyekkel saját piaci értékét növelni tudja (Hoekstra, 2011). Ez a megközelítés különösen izgalmas az értékesítőknél, akik maguk is határokon átvágó pozíciót töltenek be, mivel hidat teremtenek a vevők és saját vállalatuk között.

Az egyéni életút meghatározó időszaka a pályaválasztás, hiszen ez alapvetően ellentmondással és feszültséggel telített folyamat. Az identitás fejlődésében a serdülőkor, valamint a fiatal felnőttkor időszaka önma-

gában is kritikus, amelyet a pályaválasztás kényszere tovább nehezít (Di Blasio, 2011).

A *karrieridentitás* egy olyan kognitív struktúra, amely bemutatja, hogy az egyén mivé vált vagy mivé válhat a munka világában (Fugate et al., 2004). Az egyén folyamatosan elbeszéli karrieridentitását saját magának és másoknak, állandóan társas megerősítéseket keresve (Bruner, 2004), emiatt a karrieridentitás alkotása folyamatosan frissülő, soha meg nem szűnő átvizsgálás eredménye.

Vagyis bármikor, amikor megállítjuk a pillanatot és rákérdezzük az illető karrierjére, vagy akár annak egy szeletére (pl. miért választotta ezt a szakmát), akkor ennek a folyamatosan épülő narratívumnak a legfontosabb elemeit elevenítjük fel az egyénben. Mivel narratívumról van szó, ezért a történetnek lesz eleje (honnan indult), közepe (mi történt vele közben) és vége (hol tart éppen most). Bruner (2004, p. 131.) szerint „úgy alkotjuk meg életünket, hogy felépítsünk egy identitásmegőrző szelfet, amelyik másnap felébredve nagyjából ugyanaz, aki volt. A folytatásos történetek génuszai vagyunk.” Mérei (1942, p. 34.) úgy látja, hogy az emberi megnyilatkozások (mint például a pályaválasztás), magukban hordják az egyén egész történetét. A

pályaválasztási döntéshez vezető szándék az egyén saját kompetenciáinak ismeretét feltételezi. Vagyis a személy önmaga ismeretében kompetensnek tekinthető abban az esetben, ha szándékai szerint cselekszik, vagyis pályát választ. Ehhez elengedhetetlenül szükséges az egyén öndefiniáló képessége, amelyben az önelfogadás döntő szerepet játszik.

Természetesen előfordulhatnak olyan esetek is (és ez az értékesítésben meglehetősen gyakori), amikor a szakmaválasztást nem előzi meg tudatos felkészülés és döntések sorozata, hanem az egyén sodródik egy pályára. Ez a sodródás akkor nem válik negatív tényezővé, ha a pályán történő gyakorlással a kompetenciáit képes annyira fejleszteni, hogy a szakmájában sikeresé válik.

Vagyis a sodródás kevésbé jelent problémát akkor, ha valamilyen szomszédos területről kerül át a munkavállaló (pl. marketingről), vagy pedig olyan készségekkel rendelkezik, amelyek jól hasznosíthatók az értékesítés területén.

Allport (1997, p. 246.) a szándékot „fenntartott feszültségnek” hívja, ami a tartós motívumok alapja, vagyis, ha képesek vagyunk egy személy legfontosabb szándékait azonosítani, akkor megjósolható az a jövő, amelynek megvalósítására törekszük. Ez a pályaválasztásnál rendkívül lényeges kérdés, mivel az egyént a pályaválasztási szándéka arra indítja, hogy bizonyos képességeit – amelyek a szakmához szükségesek – kifejlessze, míg másokat elhanyagoljon. Allport (1997) úgy látja, hogy a szándék gátolja az azzal ellentétes motívumokat. Vagyis azok, akik eleve eldöntik, hogy „biztosan nem lesz belőlem értékesítő”, mindent el fognak követni, hogy ne kerüljenek ilyen helyzetbe, és ne tanuljanak meg olyan készségeket, amelyek ehhez szükségesek. Csak hogy mivel az értékesítés mindent átható tevékenység, ezért könnyen elsajátíthatja azokat a készségeket (pl. kommunikáció), amelyek sikeressé tehetik a későbbiekben ezen a pályán.

Kelly (1955) szerint saját elképzeléseket (személyes konstrukciókat) alakítunk ki, hogy a jövőbeni eseményeket képesek legyünk előre jelezni, valamint értelmezni. Ezek a személyes konstrukciók pedig meghatározzák a magatartást, a gondolkodást, valamint az érzéseket. Önálló döntés eredménye, hogy ki, mikor, milyen konstrukciókat használ az események értelmezésére, ráadásul az emberek akár visszamenőleg is képesek megváltoztatni tapasztalataik értelmezését azzal, hogy másképpen építik fel (konstruálják) azokat.

Weick (1995) szerint a *jelentésadás* egy tisztázó, retrospektív folyamat, amelynek célja az adott helyzet megértése. E folyamat során az esemény következményét, eredményét vesszük figyelembe, és annak megfelelően tulajdonítunk jelentést a cselekedeteknek és a körülményeknek, amelyek azt megelőzőleg történtek. Jelentésadáskor az egyének az eseményekről beszámolót

lót vagy történetet készítenek, hogy megmagyarázzák azokat, valamint beillesztik saját érték- és hiedelemvilágukba (Weick, 1995). Folyamatelvű logikát hangsúlyoz Szóts-Kováts (2012), valamint Váradi Szabó et al. (2010).

### A kutatási kérdés és a módszertan

A kutatás célja annak vizsgálata, hogy az értékesítők miért választották ezt a szakmát. Az elemzés alapját 400, a 2012-2015-ös időszakban értékesítővel készített interjú jelentette. Ebben a cikkben a „miért választotta az értékesítési szakmát” kérdést elemezzük, amely egy hosszabb, értékesítési munkával kapcsolatos interjú része. Az értékesítők spontán említettek szempontokat, természetesen azokat, amelyeket saját maguk elsődlegesen fontosnak tartottak. Mivel a kérdés az interjú elején szerepelt, ezért kvázi szelepként funkcionált, amelyen keresztül az értékesítők kiengedhetik az olyan érzéseiket és elképzeléseiket, amelyek foglalkoztatják őket saját szakmájukkal kapcsolatban. A kérdés retrospektív jellege miatt a szakma választása (helyesebben inkább a szakmába kerülés) nem egyetlen pillanatra redukálódik, hanem egy kontextusba helyezett folyamat eredményeként írható le, amelyre különféle tényezők hatnak. Ennek a kontextusnak a megjelenése tükröződik az eredmények bemutatásában is.

Az interjúkat tartalomelemző szoftver (NVivo) segítségével elemeztük. Bár az adatfelvételt nem a grounded theory módszerrel végeztük, a kódolás során Strauss és Corbin (1990) logikáját követtük, vagyis először nyílt kódolással kategóriákat alkottunk az értékesítők által használt fogalmak alapján, majd ezeket a kategóriákat strukturáltuk és összekapcsoltuk (axiális kódolás), majd beazonosítottuk a legfontosabb kulcskategóriákat (szelektív kódolás) és felrajzoltuk az értékesítővé válás elméletét. A 400 interjú kellő mennyiségűnek bizonyult ahhoz, hogy elérjük az elméleti telítettséget, vagyis már nehezen található olyan szempontok, amelyek újdonságot jelentenének. A főbb szempontok ismétlődése egyértelműen megfigyelhető.

### A minta jellemzői

A mintavétel célja volt, hogy minél több iparágból találjunk olyan értékesítőket, akik egy interjú után önként hajlandóak kitölteni egy kérdőívet. Az adatfelvétellel 2012-2015 közötti időszakban került sor, és összesen 400 értékelhető interjú készült. A kitöltők olyan eltérő ágazatokból kerültek ki, mint a gyógyszeripar, ingatlan, pénzügy, gépkocsi, telekommunikáció, mezőgazdaság, élelmiszer, építőipar, IT, vegyipar és gépipar. A válaszadók 68%-a férfi, 32%-a nő, az életkor mediánja 38 év, az értékesítésben eltöltött évek mediánja 12. Az alanyok mindegyike bonyolultabb értékesítési feladatot lát el.

### Az értékesítővé válás integrált folyamata

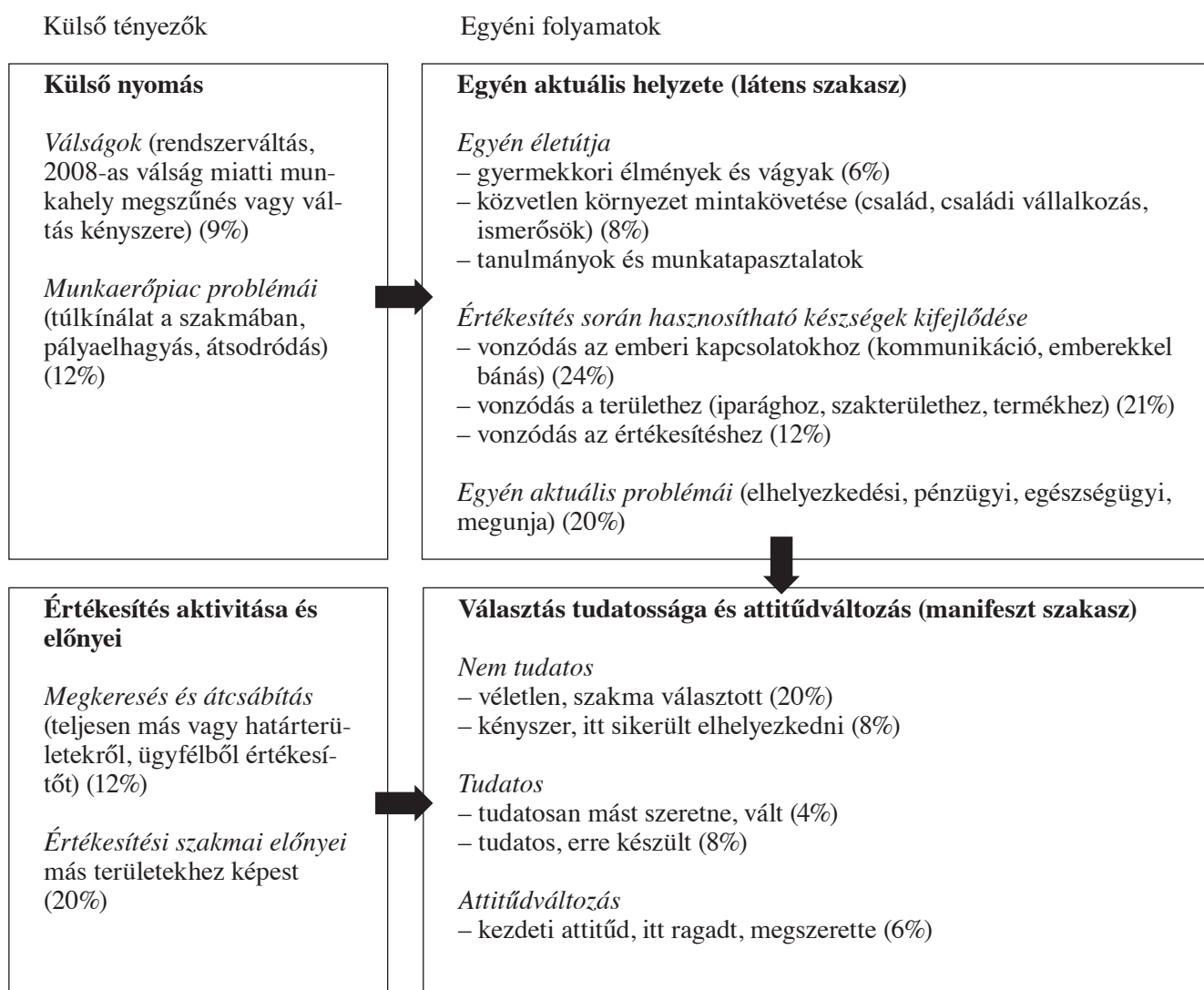
Ismeretterjesztő cikkek és sikerkönyvek százai foglalkoznak azzal, hogy hogyan legyünk sikeres értékesítők, ugyanakkor magával az értékesítővé válással nem igazán törődnek. Az értékesítővé válás folyamata nem egyetlen pillanat alatt történik, és az egyénre számos olyan tényező hathat, amelyek beazonosítása nem egyszerű. Feltáró kutatásunkban arra keressük a választ, hogy miért lettek a megkérdezettek közül értékesítők.

Amikor a megkérdezettek arra a kérdésre válaszoltak, hogy miért választották ezt a szakmát, többnyire nem egyetlen pillanatot ragadtak ki. Bár a válaszok hossza a viszonylag rövid, pár soros mondatoktól egészen a fél oldal hosszúságú terjedelmet is meghaladó

fejtegetésig terjedt, az egyértelművé vált, hogy a megkérdezettek megpróbálták valamilyen kontextusban elhelyezni a választás pillanatát. Erről aztán kiderült, hogy valójában nem egyetlen pillanatról van szó, hanem egy folyamatról, aminek a központi gondolata az értékesítővé válás. A választás ráadásul nem is mindig tudatosan történik, hiszen a véletlen észlelt szerepe felismerhető. Mivel a megkérdezettek ösztönösen kontextust szerettek volna adni saját választásuknak (vagy szakmába kerülésüknek), ezért az eredmények bemutatásakor ezt a logikát követtük. Az interjúk során feltárt kirakós darabokat ennek a folyamatnak mentén építettük fel, ahol megtalálhatók a külső és belső tényezők egyaránt (1. ábra).

1. ábra

### Az értékesítővé válás integrált folyamata



Megjegyzés: A százalékok azt mutatják, hogy a megkérdezettek hány százaléka említette spontán az adott szempontot.

Az 1. ábrán feltüntettük a százalékokat, amelyeket a kérdésre adott spontán válaszok alapján azonosítottunk be. Az ábrán emiatt megfigyelhető, hogy mely kategóriák körül sűrűsödtek a válaszok, mivel a százalékok azt mutatják, hogy mely szempontokat találtak a válaszadók spontán fontosnak. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy más szempontok nem lényegesek számukra, ez kizárólag a „top of mind” kategória domborzati térképe. Az alacsonyabb értéket jelentő kategória sem feltétlenül jelenti azt, hogy nem lényeges az egyén számára, azt is mutatja, hogy nehezebb feltárni vagy hozzáférni bizonyos kategóriákhoz (pl. gyermekkori élmények).

Az értékesítővé válás alapvetően egy, az egyénben lezajló folyamat, amelyre erősen hatnak bizonyos külső tényezők, mint a külső nyomás vagy az értékesítő szakma aktivitása, valamint az általa kínált előnyök. Kutatásunkban ennek a belső folyamatnak két lépcsőjét különböztettük meg, egy látens, valamint egy manifeszt szakaszt.

Holbrook és Hirschman (1982) Freud logikájára építve úgy jellemzik a manifeszt tartalmat, mint olyan gondolatokat, amelyek az önmegfigyelés számára könnyebben hozzáférhetők, és emiatt alakítják a tudatos gondolkodási mintákat, míg a látens tartalom sokkal inkább tudatalatti, és emiatt többnyire rejtve marad. Míg a manifeszt tartalom nyílt és könnyen megfigyelhető, addig a látens tartalom rejtett és emiatt az üzenetbe jobban beágyazott tartalom feltárásához jobban kell tudni a sorok között olvasni (Holsti, 1969, p. 12.).

A *látens szakasz* a karrieridentitás nehezebben hozzáférhető, implicit része, amely az egyén életútja, az annak során kifejlődő készségek, valamint az egyén aktuális problémái alapján érthetőek meg.

Végül a *manifeszt szakasz* a karrieridentitás explicit módon kifejezett szintje, amikor az egyén már ténylegesen úgy gondolja, hogy már értékesítő. Ebben egyrészt benne van a választás tudatos vagy kevésbé tudatos jellege, másrészt összeveti, hogy megfelelnek-e a saját készségei a szakma által elvárt szempontokkal, internalizálja a szakma által kínált előnyöket, valamint tudatosodik benne, hogy az attitűdje pozitívabb lesz.

A *külső nyomás* az ország gazdasági helyzetéből következően (rendszerátalakítás, átmeneti gazdaság, folyamatos válságok, túlkínálat bizonyos szakmákban) igencsak jelentős tényezőcsoportnak tekinthető, amelynek hatását nem szabad figyelmen kívül hagyni. Az értékesítési szakma szempontjából ez azért is érdekes, mert ez paradox módon felgyorsítja azt a folyamatot, hogy a nehéz helyzetbe került munkavállalók egy része az értékesítés felé vegye az irányt.

A továbbiakban az 1. ábra felépítését követve mutatjuk be először a külső tényezőket (külső nyomás, az értékesítés aktivitása és előnyei), majd pedig az egyéni folyamatot (látens és manifeszt szakaszok).

## A külső nyomás

A külső nyomás az ország gazdasági, politikai, valamint társadalmi helyzetéből fakadhat (pl. politikai és/vagy gazdasági rendszer változása, pénzügyi válságok, bizonyos iparágakban jelentkező munkaerő túlkínálat stb.). Ez a nyomás egyben gyorsító erőként is hathat, amely a bizonyos szakmákban negatív tapasztalatokat szerzett munkavállalókat az értékesítés területére hajtja.

## Válságok

A válságok közül kettőt emelnénk ki, a rendszerváltás (1989-től elhúzódik a 90-es évek közepéig, valamint a 2008-as hitelválság, amelynek nyomai még mindig éreztetik hatásukat Magyarországon). A rendszerváltás és a közelmúlt válsága között az a hasonlóság, hogy mindkét esetben jellemző volt a vállalatok megszűnése, valamint a tömeges létszámleépítés. Emiatt olyan kényszerhelyzet alakult ki, amely rendkívül erős nyomást gyakorolt az egyénre és szükségessé tette a váltást. Érdekesség ugyanakkor, hogy míg a rendszerváltás valódi sokkhatás volt az egyén élettörténete és karrieralakulása szempontjából (mivel az meglehetősen markánsan megjelent azoknál, akik akkor aktív munkavállalók voltak), addig a közelmúlt válsága már csupán indirekt módon nem jelent meg, és akkor is csupán néhány alanynál. Ez azért is különleges, mivel a 2008-as esemény a közelmúltban történt, ráadásul a megkérdezettek lényegesen nagyobb része érintett volt a kérdésben.

„A rendszerváltás környékén, ’94-ben végeztem épületgépész-technikusként, de sajnos akkor az építőipar teljesen leállt és nem tudtam elhelyezkedni, és így kerültem a kereskedelembe. Munka mellett végeztem főiskolát, így kerültem bele először az élelmiszer-kereskedelembé, ami jól ment, de a végén már nem szerettem ezt a boltlátogatós témát, és végül így kerültem az egészségügyi termékekhez.” (325)

„Egy állami vállalatnál dolgoztam 24 éven keresztül, középvezető voltam, és amikor jött a rendszerváltás, nem minden úgy alakult, ahogy az ember elképzelte. Akkor felajánlották, hogy jöjjenek el egy tanfolyamra, ami egy biztosító társaság toborzója volt. Elvégeztem ezt a tanfolyamot, meg is tetszett ez a dolog, és most már húsz éve, hogy ezt csinálom.” (444)

## A munkaerőpiac problémái

A munkaerő-piacokon tapasztalható egyenlőtlenségek (pl. kínálat, fizetés, elismertség szempontjából) számos egyént közvetve vagy közvetlenül arra kényszerítettek vagy készítettek, hogy más szakmában találja meg a számítását. Ennek eredménye a pályaelhagyás (teljesen



más területre kerülés) vagy enyhébb esetben az átsodródás (szomszédos területre).

A pályaelhagyás több okra is visszavehető: az egyik ok, hogy bizonyos területeken túlkínálat van a szakemberektől (pl. pedagógus, bölcész), ami nehéz elhelyezkedési lehetőségeket jelent. A másik ok, ha az adott szakma nem kínál megfelelő perspektívát (anyagi, karrier szempontból) a munkavállalóknak, akkor a szükség könnyebben felülírhatja a hivatástudatot. Tipikusan kibocsátó területnek tekinthető a pedagógus, a sportoló, a vendéglátós vagy a mérnöki szakma, bár ez alapvetően függ az iparágaktól is.

„Tényleg rengeteg mérnök van itt vagy tanár, akik a rendszerváltás idején elvesztették a munkájukat. Biztosítók meg akkor kezdtek alakulni, senki sem tudta igazán, hogy mit kell csinálni.” (304)

„Előtte másik területen dolgoztam, szociális szférában. Hajléktalanokkal dolgoztam, és nem volt benne perspektíva. Váltani kellett, és volt egy lehetőség, értékesítőként el tudtam helyezkedni.” (171)

„Már lassan 20 évre nyúlik vissza a választás időpontja. Akkor először kényszerhelyzetből választottam, mert előtte tanítottam, és akkor a feleségemmel (mindketten pedagógusként) úgy éreztük, hogy együnknek ki kell lépni ebből a körből, és mindig is vonzódtam az eladáshoz.” (238)

Az átsodródás klasszikus esete akkor áll fenn, ha valaki eredetileg nem az értékesítésben szeretett volna elhelyezkedni, aztán valamilyen külső hatás következtében mégis odasodródik. A legkönnyebb természetesen a rokonterületekről (pl. marketing) átsodródni, amikor a munkavállaló észre sem veszi, hogy egyre több értékesítési feladatot lát el. A családi vállalkozásoknál gyakran fokozatosan adnak át értékesítési funkciókat családtagoknak.

„Eredetileg én nem ezzel szerettem volna foglalkozni. Marketingest kerestek a céghez, és különböző programcsomagok összeállítása volt az alapvető feladat, de hogy ez a munka elkezdődhessen, értékesítésre volt szükség.” (289)

„Nem mondanám, hogy kifejezetten sales-es vagyok. Mivel apának egyre kevesebb ideje volt, ezt a részt is átvettem tőle.” (320)

### Az értékesítés aktivitása és előnyei

Az értékesítési szakma rendkívül aktív abban, hogy magához vonzzon újoncokat, vagy pedig különféle

területeken tevékenykedő egyéneket. Az értékesítési szakma mágnesként funkcionál, amely képes magához vonzani a környéken kószáló vasreszelékeket, kisebb tömegű vasdarabokat (vagyis az önmagukat és/vagy érvényesülésüket kereső, saját szakterületükön nem kellően beágyazott munkavállalókat).

„Meggyőződésem, hogy mindenkinek az életében van valami olyan pálya, valami olyan szakma, ami folyamatosan bevonzza őt.” (112)

### Megkeresés és átcsábítás

Mivel az értékesítők állandó, magas interakcióval rendelkező tevékenységet folytatnak, ezért egyidejűleg az értékesítési szakma értékesítőjévé is válnak. Egyrészt magatartásukkal mintát adnak kifelé (indirekt hatás), másrészt pedig megkereshetnek, rá is beszélhetnek potenciális érdeklődőket (direkt hatás). Míg ez az alsóbb szinteken kevésbé tudatos tevékenység, vezetői szinteken már egyértelműen tudatos és célzott tevékenységről beszélhetünk. A megkeresés nem kizárólag vállalatlan kívülre mehet, hanem vállalatlan belülre is érkezhethet.

„Elsősorban nem én választottam, hanem így alakult. Először háttértevékenységekkel foglalkoztam, főként informatikával, de szépen lassan belecsúsztam ebbe. Mivel jól tudok emberekkel kapcsolatot építeni, egy idő után már felajánlottak ilyen feladatokat is. Így szép lassan belekerültem az értékesítési vonalba.” (155)

„Amikor ezek a patikalátogatók elkezdtek abba a patikába járni, ahol én dolgoztam, velük beszélgetve jött az első ötlet, mert éreztem, hogy erre alkalmas lennék, miért ne próbálnám meg, és sikerült is.” (234)

„Tiszta véletlenből. Akkoriban aerobikoktatóként dolgoztam, és az órámokon két-három biztosítós (későbbi kollega) felvetette, hogy fizetéskiegészítésként a napközbeni szabadidőmben mi lenne, ha biztosítást kötnék. Megtanulhatom a különböző értékesítési technikákat, cégvezetőkkel kapcsolatot teremthetek, és ez nagyban hozzájárul a későbbi karrierépítemhez.” (264)

Az átcsábítás klasszikus esete, amikor szomszédos területről (tipikusan marketingről) csábítanak át munkaerőt, de nem ritka az sem, ha egy másik funkcionális területről vagy a támogató folyamatokról (megfelelő termékismeret és készségek alapján) kerül át valaki az értékesítésre.

„Felvettek, mint márkamenedzsert, és már akkor kiderült, hogy nem a marketing a területem, hanem

inkább az értékesítés. *Kaptam egy értékesítés jellegű projektet és az olyan jól sikerült, hogy rögtön át is tettem az értékesítési osztályra, és ott lettem területi vezető, majd regionális vezető.*” (156)

„Termékmarketingesként kezdtem, és ahogy fejlődtem a vállalaton belül, megérkeztem az értékesítési területre, és ott ragadtam.” (035)

### Az értékesítési szakmai előnyei más szakmákhoz képest

Az értékesítési szakma számos előnnyel rendelkezik más szakterületekhez képest, amelyek jelentős mértékben megnövelik vonzerejét. Minél több problémával szembesül valaki egy adott szakterületen, annál valószínűbb, hogy destabilizálódik a kapcsolata az eredeti területtel, és annál vonzóbb lesz számára valami más.

igaz, amikor valamilyen válság van (pl. rendszerváltás vagy a 2008-as válság).

„Éppen munka nélkül voltam, éppen állást kerestem, és ez adódott. Akkor még sokkal könnyebb volt munkát találni. Megtetszett, meg érdekes volt és itt ragadtam.” (059)

Az anyagi dimenzió meglehetősen domináns szempont szakmaválasztáskor, a *biztonság* főként akkor válik lényeges kérdéssé, ha a külső környezet meglehetősen bizonytalan. A biztonságon túl a jó kereset a sikeresség egyik fokmérője, ami igen jelentős külső (extrinzik) motivációs tényező.

„Az anyagi része mellett döntöttem úgy, hogy sales-es lettem. Jó, mert egyrésztől egy olyan szakmát választottam, ami közel áll hozzám, vagyis hogy emberekkel foglalkozom, másrészt egy élhetőbb fizetésért dolgozom.” (062)

I. táblázat

Más szakmák lehetséges problémái, valamint az értékesítő szakma ezekre adott válaszai (kutatás során feltárt szempontok)

Dimenzió	Más szakmák lehetséges problémái	Értékesítés válaszai (előnyök)
Elhelyezkedés	nehéz elhelyezkedni	könnyű elhelyezkedni
Anyagi biztonság	anyagi bizonytalanság	anyagi biztonság
Kapcsolat más emberekkel	alacsony interakció	magas interakció
Kihívás mértéke	alacsony	magas
A munka változatossága	analom, monotonitás	izgalom, változatosság
Szabad munkavégzés	kötöttség	szabadság, rugalmasság, „magam ura”
A munka dinamikája	lassú	pörgő
Fejlődési lehetőségek	limitált	állandó
Sikerélmény esélye	alacsony	magas
Teljesítmény és bérezés viszonya	átláthatatlan teljesítményértékelés	teljesítményhez kötött bérezés

Forrás: saját kutatás eredményei

Az értékesítési szakma alapvetően jól teljesít abban, hogy megfelelő választ képes adni a más szakmákban található hiányosságokra, amelyek előnyt jelentenek az ezen a területen dolgozók számára (I. táblázat). Ezek az előnyök egyértelműen növelik az értékesítés vonzerejét, és növelik a szakma eladhatóságát, bár számos esetben csupán a tapasztalás után fogalmazódnak meg az egyénben az előnyök.

Az értékesítés tipikusan az a terület, ahol még akkor is *könnyebb elhelyezkedni*, ha más területeken a kapuk becsukódnak látszanak. Ez még olyan helyzetekben is

„Ezt a szakmát azért választottam, mert más szakmával szemben itt *nincsen a fizetésben felső határ, nekem magasak az igényeim*, szeretnék sok mindenre költeni.” (096)

„Csak a pénzért, semmi másért! Tehát nagyon gazdag akartam lenni, és sok pénzt akartam keresni.” (016)

Az ügyfelekkel való *magas interakció* az értékesítési szakma olyan sajátossága, ami miatt kifejezetten sokan szeretik ezt a szakmát. Ez a szempont összhang-

ban van az emberi kapcsolatok kiépítésének készségével. Akinek fejlett ez a készsége, az el is várja, hogy ez hasznosuljon.

„Szerettem volna mindenképp olyan munkát végezni hosszú távon, ahol emberekkel találkozom. Nem feltétlenül borzalmasan nyüzsgő és extrovertált ember vagyok, de igénylem azt, hogy emberekkel legyek kapcsolatban.” (167)

„Érdekes, hogy már ennyi ideje benne dolgozom, szeretem, szeretek emberekkel dolgozni, mindig változatos, sosem unalmas, minden nap más.” (173)

A *kihívások keresése*, valamint az azokkal való szembenézés a „magányos farkas” archetípusára vezethető vissza, aki képes mindig és minden körülmények között megküzdeni a problémákkal és az elé tornyosuló kihívások hegyével. A kihívások keresése tipikusan az a dimenzió, amely bizonyos embereket bevonz, másokat pedig elrettent az értékesítési szakmától.

„Ez egy olyan skill, ami az élet több területén is nagyon jól hasznosítható, nagyon változatos és nagy kihívás volt számomra.” (046)

A *változatosság* több tényező eredője, alapvetően a sokféle ember, szituáció és többféle feladat eredőjeként áll össze, ami kifejezetten motiváló azok számára, akik nem szeretik az unalmas és monoton munkahelyeket.

„Az üzletkötő munka az változatos. Utazni kell, emberekkel kell ismerkedni, nem egy sor mellett ülni és terméket gyártani reggel 6-tól 2-ig, mint a Charlie Chaplin a Modern időkben.” (244)

„Különböző emberekkel találkozom, fiatalokkal, idősebbekkel, tehát a munka mindenképpen változatos. A monotonitást sosem bírtam.” (237)

A *szabadság és a rugalmasság* szintén olyan sajátosság, amelyet sokra értékelnek a magányos farkasok, de értékelik azok is, akik nem szeretik a kötöttségeket. A „magam ura vagyok” érzés erősen motiváló lehet.

„Rugalmas a munkabeosztás, és szerintem az egyetemi élet mellé nagyon jó pénzkereseti lehetőség, és ha az ember jól csinálja, akkor többszöröse tudja növelni a bevételeit.” (054)

„Túlnyomó részt *a magam ura vagyok*, én koordinálok az összes feladatom én osztom be az időm és nem egy unalmas munka. Ezért választottam ezt. Motivál, inspirál.” (308)

A felfokozott életritmus és a hatékonyságnövekedés egyaránt megkívánja a *gyors és pörgős* ügyintéztést, amelyet többen kifejezetten előnynek gondolnak.

„Szeretek emberekkel dolgozni, szeretem a pörgést, szeretem, ha pezseg körülöttem az élet és részese lehetek.” (309)

Az *állandó fejlődési lehetőség* olyan előny, amely az értékesítési szakmának, valamint az egyén karrierjének is perspektívát ad.

„Szilárd meggyőződése, hogy aki ilyen területen dolgozik, annak folyamatosan kell képezni magát, mert elmegy mellette a világ, mint a Hikari Express.” (088)

„A szakma választ téged, az értékesítést lehet tanulni sőt, kell is, mi is elég sok képzést kapunk, tehát azt a munkát, amit mi végzünk, azt iskolában nem nagyon lehet megtanulni.” (028)

A *sikeresség* az értékesítés egyik fő hajtóereje, mivel az más szakmákhoz képest viszonylag egyszerűen kézzelfoghatóvá tehető. A sikeresség többféleképpen mérhető, de leginkább a kvóták elérésében, valamint az ügyfelektől kapott visszajelzés alapján érhető tetten.

„Megpróbáltam, és 3 hónap után már nagyon sikeres voltam. A látogatókat mérik tervszámok alapján, és ott az elsők között voltam már, nagyon megszerettem és rájöttem, hogy erre születtem.” (003)

„Minden nap fel tud villanyozni egy-egy olyan visszajelzés, akár az ügyfelektől is, ami pozitív visszacsatolás. Azóta is megerősít mindig, hogy jó pályán vagyok.” (002)

A sikeresség manifesztálhatóságához hozzátartozik, hogy a *bérezés könnyen kapcsolható a teljesítményhez*. Ha az értékesítő nem aktív, kevesebbet kap, de mindenféleképpen úgy érezheti, hogy rajta múlt.

„Magamon kérem számon a magamnak támasztott feladatokat, követelményeket és végül is a saját pénztárcámon látom, hogy mennyire voltam sikeres.” (450)

### Az egyén aktuális helyzete (látens szakasz)

Az egyén aktuális helyzetét meghatározzák olyan tényezők, mint a személy életútja, az értékesítés során hasznosítható készségek, valamint az egyén aktuális problémái. Ezt a szakaszt azért hívjuk látensnek, mivel

itt csupán a potenciál látszik, hogy az egyénből lehet értékesítő, és életének korai szakaszában ez nem is tudatosodik benne (vagyis látens marad).

### *Az egyén életútja*

A gyermekkori élmények és vágyak meghatározók a későbbi pályaválasztás szempontjából. A pszichoanalitikus elmélet szerint a gyermekkori élmények (legyenek azok pozitívak vagy negatívak), valamint a családból hozott minták óriási hatást gyakorolnak a szakma választására. Az emberek úgy választanak szakmát, hogy lehetővé váljon a jelentősebb gyermekkori élmények megisméltése (Malach-Pines – Yafa-Yanai, 2001). Erikson (1968) szerint a gyermekek a gyermekkor középső és kései szakaszában már szocializálódnak a munkához, és ezek a korai tapasztalatok komoly hatást gyakorolnak a szakmaválasztásra.

A gyermekkorban elképzelt álmok és vágyak a tudatos karriertervezés egyik korai fázisának tekinthetők, ugyanis a konkrét jövőképpel rendelkezők nagyobb eséllyel lesznek sikeresek. A gyermekkori vágyaknak alapvetően három iránya figyelhető meg: vagy konkrét tárgyhoz vonzódik (pl. autó, mobiltelefon), vagy valamilyen terület (pl. mezőgazdaság, gyógyszerészet), vagy pedig magának az értékesítésnek a szeretete.

„Mindig telefonokkal bíbelődtem kiskoromban. Gyakorlatilag már akkor, mikor bejött a Nokia 2011, akkor már a zsebemet lehúztam, tehát a gatyám nem bírta egyébként, de imádtam.” (266)

„Gyerekkoromtól kezdve imádtam az autókat és nagy álmom volt, hogy értékesítő legyek. Nem is feltétlenül az értékesítés folyamata, hanem az autók közelsége miatt. Amikor ide kerültem, elkábított az Audik és Porschék csillogása.” (241)

„Világéletemben adtam-vettem, gyerekkoromban először matchbox-okat cserélgettem, és végül akárhova sodort az élet, mindig kereskedelemmel kapcsolatos munkát végeztem, nem szeretem a helyhez kötött munkát.” (189)

A közvetlen környezet gyakran mintakövetésre sarkall, leginkább a család vagy a barát/ismerős példája indukálhatja a mintakövetést. Egy bizonyos szakma választása, valamint az abban való eredményesség annak függvénye is lehet, hogy milyen kapcsolatban van az egyén a kulcsszereplőkkel (különösképpen a szülőkkel), valamint milyen volt e kulcsszereplők karrierválasztása (Malach-Pines – Yafa-Yanai, 2001). Már Erikson (1950) rámutatott, hogy erős kapcsolat van aközött, hogy a gyermeket miként nevelik, valamint milyen szakmát választanak maguknak felnőttként. Bratcher

(1982) a család karrierválasztásra gyakorolt szerepét tanulmányozta, melynek során megállapította, hogy a családnak akkor is hatása van a karrierválasztásra, ha ennek az egyén nincs tudatában. McKelvie és Friedland (1978) pedig azt mutatták be, hogy a családban tapasztalható értékek, szerepek, valamint mintázatok miként hatnak a karrierrel kapcsolatos döntésekre.

A családtagok hatása igencsak meghatározó lehet, leginkább akkor, amikor családi vállalkozásban kell intenzívebb szerepet vállalni, ahol részlegesen vagy teljes mértékben el kell látni értékesítési feladatokat is. A családi vállalkozás az utódlási politika miatt mintegy predestinálja a fiatalabb családtagokat is, hogy egyre nagyobb mértékben vegyenek részt az üzletszerzéshez kapcsolódó feladatok ellátásában is. Az egyik idézet plasztikusan fejezi ki, hogy bár szakmát lehet választani, családot kevésbé.

„Az egyetem elvégzése után egyértelmű volt, hogy itt fogok dolgozni, hiszen ez egy családi vállalkozás, melyet édesapám indított el.” (442)

„Nem magát a szakmát választottam, hanem a családomat. A családom irányít egy kereskedést, ami most már több városban is van, és az unokabátyáim egyszer felkerestek, hogy nem próbálnám-e meg?” (441)

Szintén lényeges hatása lehet annak, ha valaki a családon belül már rendelkezik értékesítési tapasztalattal. Intenzív lehet az apa, vagy általában a szülők hatása, adott esetben pedig a testvéreké. Némely esetben a vállalat kiválasztásának alapja a szülői minta.

„A siker kulcsa a pénzügyi véna megléte. Az édesapám is biztosító és közvetítő cégben dolgozott, ezért nyilván tőle örökölttem e képességemet.” (180)

Bár a barátok, ismerősök hatásának ereje a családtagokhoz képest csekélyebb, bizonyos esetekben mégis megfigyelhető a mintakövetés.

„Az egyik legjobb barátom hamarabb végzett az iskolában mint én, és ő elhelyezkedett értékesítő munkakörben és nagyon-nagyon tetszett neki. És nekem nagyon tetszett, hogy neki tetszett.” (007)

Bár számos cikk óriási jelentőséget tulajdonít annak, hogy a tanulmányok mennyire meghatározóak a szakmaválasztásban, ez a dimenzió érdekes módon – bár megjelent ugyan – mégsem tekinthető dominánsnak. A tanulmányok, valamint a (nem feltétlenül értékesítési) munkatapasztalatok inkább az értékesítés során lényeges készségek kifejlődéséhez segíthetnek hozzá, emiatt szerepük közvetettnek tekinthető. Az oktatás megítélése



nem minden esetben pozitív, néhányan eleve hiányolják az értékesítéssel kapcsolatos képzéseket, vagy felhívják a figyelmet az elmélet és a gyakorlat közti rés nagyságára.

„Közgazdaságiba jártam, és az alapokat itt megtanultam. Aztán pénzügyben dolgoztam, miután leérettségiztem, és menet közben alakult ki, hogy erre a szakmára szántam el magam.” (437)

### ***Az értékesítés során hasznosítható készségek kifejlődése***

Az értékesítés során használható készségek kifejlődése folyamatos, az egyén életútja során kifejlesztett készségeket jelent. Ebben a dimenzióban három kategória jelent meg markánsan, az emberi kapcsolatok jó kezelése, a terület (iparág, szakterület, termék) megfelelő ismerete, valamint az értékesítés. Bár ezek a kategóriák szükségessé, de távolról sem elégségesek a sikeres értékesítéshez, ugyanakkor a megkérdezettek számára ezek a szempontok meghatározónak tűntek abból a szempontból, hogy miért is választották az értékesítési szakmát.

Az *emberi kapcsolatok* megfelelő kezelése rendkívül domináns módon jelent meg a válaszokban. Ez az a készségcsoport, ami igencsak lényeges a hatásos és ügyfélbarát értékesítési szemléletmód kialakulásában.

„Szeretem az embereket, a kétoldalú kommunikációt, és szeretem azt, amit csinállok: élményeket adok el.” (114)

Számos esetben nem is feltétlenül az értékesítés, hanem inkább a *területhez való vonzódás* jelentett egy olyan meghatározó szempontot, amely később az értékesítés irányába térítette el az alanyokat. A területbe tartozik az adott iparág vagy szakterület (pl. mezőgazdaság, gyógyszerészet), és ide sorolható valamilyen konkrét termék (pl. autó vagy valamilyen technikai eszköz). Az adott területhez való vonzódás azért is érdekes az értékesítés szempontjából, mert ez megfelelő szakismeretet és termékismeretet biztosíthat az egyénnek, ami nélkülözhetetlen a hatékony értékesítésben. Ráadásul a területtel kapcsolatos elköteleződés és lelkesedés miatt kisebb az ellenállás az esetlegesen felmerülő értékesítési feladatokkal szemben.

„Mint minden fiúgyermek, én is kiskoromban az autók szerelmese voltam, és az életem úgy alakult, hogy a gimnáziumi tanulmányaim befejezése után az autót vettem célba.” (032)

„A tévék, illetve a műszaki dolgok mindig is érdekelték, és jött egy lehetőség, hogy az ismerősöm dolgozott ennél a cégnél, és ő mondta, hogy van most lehetőség jönni.” (010)

Az előző dimenziókból már kiderült, hogy az értékesítők jelentős része vagy nem vonzódott kifejezetten az értékesítéshez, vagy pedig nem tartotta olyan lényegesnek, hogy ezt megemlítsse. Természetesen az értékesítés kedvelése esetén nagyobb az esély arra, hogy valaki tudatosan ezt a szakmát választja, ezért ennek a szálnak kiemelt jelentősége van a karrierépítés szempontjából.

„Világéletemben imádtam értékesíteni. Diákmunka kapcsán jött az értékesítés és rájöttem, hogy nagyon szeretem.” (044)

„Mindig is érdekelt az értékesítés, mindig is szerettem emberekkel foglalkozni, és nagy kihívásnak tekintetem ezt az értékesítési munkakört.” (049)

### ***Az egyén aktuális problémái***

A külső tényezők eltérő módon hathatnak az egyén pályájára. A válságok elhelyezkedési, pénzügyi vagy akár egészségügyi problémákat is okozhatnak.

Az *elhelyezkedési gondok* vagy valamilyen válság következtében fellépő tömeges munkahely-megszűnés, vagy pedig az adott szakmai korlátozott lehetőségeiből következnek. Ezekben az esetekben többnyire pályaelhagyás történik. Megfigyelhető, hogy a munkahely elvesztése után a felértékelődik a munkahely stabilitása, valamint az anyagi tényező.

„1992-ben, a rendszerváltás után, sorban szűntek meg az ipari cégek, és én szerszámgép-tervezőként végeztem, nem volt lehetőség a szakmában dolgozni.” (024)

A *pénzügyi problémának* többféle fokozata van, de alapvetően vagy az elhelyezkedési nehézségekre, vagy pedig az adott szakma szűkös lehetőségeire vezethető vissza. Ennek hatására az egyén számára felértékelődhetnek az anyagi szempontok.

„Elsősorban *megélhetési kérdésekben* segített dönteni, a kórházban közalkalmazottként dolgoztam, és amellet két másodállást kellett működtetnem ahhoz, hogy legyen annyi pénz, amennyire szükségünk van.” (187)

„A kényszer nagy úr, korábban műszaki tanárként dolgoztam. Sajnos a lehetőségek, *főképpen az anyagi lehetőségek szükségsszerűvé tették*, hogy olyan munkába kezdjek, olyan munkát vállaljak, ahol a családom, főképpen anyagi értelemben vett boldogulására nagyobb lehetőség van.” (227)

A válságok és az egyéni életutak során felgyülemelő nehézségek *egészségügyi és lelki problémákat* is okozhatnak, amelyek megoldására éppen az értékesítési szakmára való váltás jelenthet segítséget.

„Pedagógus végzettséggel rendelkezem, de *egészségügyi problémák miatt* váltanom kellett. Olyat kellett csinálnom, amit telefonon keresztül is meg lehetett oldani, mert másfél évig ágyhoz voltam kötve, két kisgyerekekkel, egyedül, pénz kellett, tehát ez vezetett a szakmába.” (271)

„A véletlen hozott össze az autóértékesítéssel. Épp nem volt munkám, *rossz passzban voltam, anyagi és lelki válságban.*” (008)

### A választás tudatossága és az attitűdváltozás (manifeszt szakasz)

Az interjúk olyan aktív értékesítőkkal készültek, akik nem hagyták el a pályájukat, vagyis az interjú pillanatában lényegesnek gondolt szempont e tény ismeretében értelmezhető. Mivel az értékesítővé válás egy folyamatként írható le, ezért a folyamatban korábban (látens szakaszban) történtek hatással vannak a későbbi, manifeszt szakaszra. A tudatosítás lényeges pontja, amikor az egyén összeveti készségeit azokkal a követelményekkel, amelyeket az értékesítési szakma vár el (skill matching). A másik ilyen fontos dimenzió, amikor a szakma által kínált előnyök internalizálódnak, ennek hatására attitűdváltozás következik be.

### A választás tudatossága

Az értékesítővé válás lényeges küszöbpontra a választás, amely gyakorlatilag két típusba sorolható, attól függően, hogy a választás tudatos volt-e vagy sem. A tudatos szál valamelyest gyengébbnek tűnik a nem tudatoshoz képest, ahol az „észlelt véletlen” szerepe meghatározó.

#### Nem tudatos

Tipikus válasznak tekinthető, hogy „véletlen, hogy ide kerültem”, vagy pedig, hogy „nem én választottam a szakmát, hanem a szakma választott engem”. A véletlen valójában csupán egy észlelt hatásmechanizmus, amely inkább azt fejezi ki, hogy nem az egyén által kontrollált folyamatról van szó, hanem sokkal inkább kívülálló tényezőkről, amelyek hatással vannak az egyén életútjára és emiatt akaratan kívül belesodródik a szakmába. Ez a belesodródás azonban távolról sem csupán egyetlen pillanat, hanem hosszabb folyamat eredménye, amelyre hatással van a gyerekkortól

kezdve a mintakövetésen át minden olyan belső és külső tényező, amely látens módon alkalmassá tette az alanyt az értékesítési szakma elsajátítására. A látens módon jelenlévő készségek a választás pillanatában kezdenek manifesztálódni. Az idézetek gyakran fejezik ki a mozgásnak ezt a dinamikáját (pl. „odasodrótam”, „abba az irányba mozogtam”).

„Teljesen véletlenszerűen, nem volt benne semmi szándékos, hogy ebbe az *irányba mozogjak*. Egy ismerőssel kerültem kapcsolatba, és nagyon megtejtett, ahogy elmondta, hogy miről is szól ez az egész. Láttam benne fantáziát.” (079)

„A szakma választott engem. 16 éves korom óta dolgozom, és ha visszagondolok bármilyen munkámra, *mindig az értékesítéssel találkoztam*, mindig pozitív visszajelzéseket kaptam, és jól érzem magam benne.” (022)

Az idézetekben felfedezhető, hogy a véletlen valójában egy külső valaki (jelentős másik), például az illető jelenlegi főnöke, aki valamilyen módon beleavatkozik az egyén életébe. A folyamat az isteni beavatkozáshoz (deus ex machina) hasonlatos, amikor is az isteni gépezet mintegy kívülről és váratlanul megold egy addig megoldhatatlannak hitt helyzetet, hozzájárulva a hős boldogulásához.

A kényszer általi választás tudatossági szintje már valamennyivel tudatosabbnak tűnik, mint a véletlené, ebben az esetben ugyanis annak a felismerése mindenféleképpen megtörténik, hogy az egyén választási lehetőségei meglehetősen korlátozottak. A kényszer olyan erőként működik, amely az értékesítési szakma felé irányítja az alanyt.

„Ez egy *kényszerpálya* volt, előtte szállodaigazgató voltam, de a szállodát bezárták, 80-nál több ember az utcára került. Olyan állást kerestem, ahol hosszú távra tervezhetek, többet lehet keresni, mint az átlag, és *olyan céget kerestem, aki biztos háttérrel rendelkezik*, ami nem fog egy gazdasági válság hatására kivonulni az országból, nem fog létszámot leépíteni, alapjában véve olyan munkahelyet kerestem, ahol hosszú távra tudok tervezni.” (069)

„Elég sokan bizonyos kényszerből. *A rendszerváltás után a munkahelyem bizonytalanná vált*, kerestem másikat, és itt ragadtam.” (252)

„Tíz évvel ezelőtt nem találtam munkát, *kényszervállalkozó lettem*. Nagyon szerettem volna alkalmazott lenni, de sehová nem kellettem, és így kényszerből fogtunk neki.” (350)

### Tudatos

Egyértelműen tudatos választás, ha valaki az addigi munkahelyét vagy beosztását megunva váltani szeretni, például azért, mert túlságosan unalmas és monoton számára eddigi munkája, és valami érdekesebbet szeretne.

„Vegyészmérnökként a gyógyszeripar másik oldalát ismertem meg (kutatás laborban). Viszont én azt tudtam, hogy nem szeretnék egy laborban dolgozni, az számomra unalmas és monoton lenne.” (017)

„Mivel államigazgatásban dolgoztam, tudtam a GYES után, hogy mást szeretnék, multinál elhelyezkedni. Így jött az egyik gyógyszergyár, itt ismertem meg magát az értékesítést, amihez kedvet éreztem, mivel mindig is úgy gondoltam, hogy van értékesítési vénám, tudok hatni az emberekre.” (296)

Az eladásmenedzsment könyvek tele vannak olyan anekdotikus példákkal, amikor a professzor megkérdezi a hallgatóságot, hogy ki szeretne értékesítő lenni és ilyenkor alig néhány ember teszi fel a kezét. A professzor ilyenkor megnyugtatja a hallgatóságot, hogy a várakozásokkal szemben a jelenlévők közül nagyszámúval többen fognak majd ezen a területen elhelyezkedni. A tudatos választás mögött inkább az értékesítéshez való, az egyén korábbi életpályája során kialakult affinitás felszínre törése keresendő.

„Tulajdonképpen én már gyerekkorom óta ezt szerettem volna, mint eladó, és kereskedelmi vonalon dolgozni. Aztán egy picit próbáltam továbbfejleszteni magam.” (250)

„Azért választottam, mert mindig is játéknak tartottam magát az eladást. Soha nem éreztem tehernek, nehézségnek, fáradságnak. A játékban az embernek maximum a fizikai energiái szabnak határt.” (294)

### Az attitűdváltozás

Az attitűd változásának klasszikus scenáriója, hogy kezdetben nem gondolta volna, hogy értékesítő lesz belőle, aztán itt ragadt valamilyen oknál fogva (pl. sikeresség alapján, illetve rájött, hogy megfelelő készségei vannak), majd végül pedig megszerette ezt a munkát. A kezdeti attitűd az értékesítéssel szemben nem feltétlenül pozitív, számos esetben kifejezésre jut, hogy nem gondolta volna, hogy értékesítő lesz, vagy egyáltalán nem is szeretett volna az lenni.

„Nem volt konkrét elképzelésem arról, hogy pont enél a szakmánál lyukadok ki, és hogy az értékesítéshez bármikor is közöm lesz, de így alakult.” (074)

„Alapvetően soha nem akartam pénzügyi tanácsadó és értékesítő lenni. Soha nem ez volt a fő motiváció.” (026)

Aztán, miután kipróbálta, valamiért itt maradt, vagy „benn ragadt” a szakmában. A szakmában maradás több esetben kapcsolatba hozható az értékesítési szakma észlelt előnyeivel, főként a sikerességgel vagy az önmegvalósítással.

„Teljesen más diplomám van, más végzettséggel rendelkezem, véletlenül kerültem erre a pályára és aztán jól haladtam előre, úgyhogy itt maradtam.” (326)

A folyamat vége az, hogy az egyén attitűdje pozitívrá változik, vagy pedig tovább erősödik a pozitív attitűd, ha már eleve ilyen volt.

„Egészen véletlenül kerültem ide. Megismerkedtem a főnökömmel, és látott bennem potenciált, felkért, hogy kezdjek el itt dolgozni. Nagyon megtetszett a lehetőség és itt ragadtam. Mióta itt dolgozom, egyre inkább tetszik, és úgy gondolom, hogy a szakma választott engem.” (080)

„A szocializmusból jöttünk és ezeket a technikákat nem lehetett ismerni és rájöttem, hogy ez az a terület ahol nagyon szívesen dolgozom és beleszerettem az értékesítésbe.” (179)

### Összefoglalás és menedzsmentszemponok

Kutatásunkban gyakorló értékesítőkkal készítettünk interjúkat, akik a múltjukból hoztak fel emlékeket, később racionalizálva azokat. Az értékesítővé válás egy folyamatnak tekinthető, melynek során az értékesítő kifejleszti, felismeri, valamint elsajátítja azokat a készségeket, melyek segítségével képes kapcsolatot építeni a vevőkkel, emberközpontú interakcióra lépni az egyénnel a szervezetben belül és kívül (Dixon – Tanner, 2012). Az értékesítővé válás különböző szakaszokra (látens és manifeszt) osztható folyamat, amelyre változatos irányokból eltérő képességekkel rendelkező alanyok kerülnek be. Ez a folyamat átalakulás is egyben, melynek során az értékesítő felismeri és internalizálja azokat az erősségeit, melyek versenyképesé teszik ebben a szakmában.

Nem minden értékesítő szeretett volna az értékesítésben elhelyezkedni. Többen közülük más területen kezdtek el dolgozni, és aztán saját maguk vagy mások vették észre, hogy megvan a megfelelő készségük, hogy sikeresek legyenek. Sokszor inkább az iparág tűnik vonzósnak (pl. autó), odacsábítva a munkavállalókat, akiknek egy része az értékesítés területére sodródik át.

Sokaknak ugyanakkor – és ez meglehetősen gyakori a kevésbé fejlett országokban – valójában nincs is más választása: vagy azért, mert a képzettségük nem illeszkedik a munkaerőpiac elvárásaihoz, vagy pedig azért, mert munkanélkülivé váltak.

Az értékesítés tehát valójában egy gyűjtőszakma (vagy Brian Tracy szavaival élve alapértelmezett szakma – „ultimate default occupation”), amely a vízgyűjtő területekhez hasonlóan begyűjti azokat az egyéneket is, akik épp nem találnak maguknak szakmát vagy legalábbis nem annyira tudatosak saját sorsuk meghatározásában. Mint ahogy a vízgyűjtő területek aktivitása élénkebbé válik akkor, amikor nagyobb mennyiségű csapadék hullik le, úgy lesz erősebb az értékesítési szakma vonzereje, ha gazdasági viharok, vagy egy-egy szakterületen gyülemelő problémafelhők száma megnő.

Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy az értékesítésben mindenki meg tud maradni, hiszen más területekhez képest a lemorzsolódás aránya magas (Tanner et al., 2009), a nem megfelelően felkészültek könnyen kisodródhatnak egy-egy élesebb kanyarnál, vagy meredekebb zuhatagnál.

Az értékesítési szakma erre a külső nyomásra igencsak ráerősíthet azáltal, hogy megoldást kínál (legalábbis részben) a külső és belső problémákra. Az értékesítési szakma aktivitása és a kínált előnyök a napfény szerepét töltik be, a vihar után mintegy reményt és perspektívát adva. A szakma egyrészt előnyöket kínál fel, másrészt pedig konkrét aktivitást is fejt ki („selling the sales”), hiszen megkeresheti vagy átcsábíthatja a látners érdeklődőket az értékesítési szakmába.

Az értékesítővé válás folyamatával átfogó módon eddig még nem foglalkoztak. Az általunk felvázolt keretrendszer segíthet megérteni az értékesítési karrier korai szakaszát. Ez a cikk hozzájárul ahhoz, hogy az értékesítési menedzserek jobban megértsék az értékesítővé válás folyamatát, valamint a szakma által nyújtott előnyöket, hogy ezeket képesek legyenek felhasználni a toborzás, valamint a további menedzsmentfeladataik során. Lényeges kérdés, hogy egy állandóan kihívásokkal küzdő gazdaságban a menedzserek képesek-e a megfelelő tehetségek megtalálásában és megtartásában. Az értékesítők megtartásának lényeges eleme, hogy segítsenek internalizálni az előnyöket, valamint segítsenek felismertetni azokat a képességeket, amelyek sikeressé tesznek valakit ebben a szakmában.

Felvetődik a kérdés, hogy mit tehetnek a menedzserek, tudnak-e hatni a különböző szakaszokra, és kell-e egyáltalán ezzel foglalkozniuk. Crawford és Lumpkin (1983) felhívják a figyelmet arra, hogy érdemes a családi történetekre koncentrálni akkor, ha egyetemisták körében szeretnék népszerűsíteni az értékesítési szakmát. Azok az egyetemisták, akiknek van valaki a családban értékesítési tapasztalattal, kedvezőbben viszo-

nyulhatnak az értékesítéshez, még abban az esetben is, ha nem feltétlenül ebben a szakmában gondolkodnak, így kiváló célcsoportjai lehetnek a toborzásnak, mivel lényegesen könnyebben meggyőzhetőek.

További lehetőség, hogy mivel a részállás, vagy a nyári munka mutathatja, hogy érdeklődés van a személyes értékesítés iránt, az értékesítési menedzsereknek célszerű növelniük az ilyen pozíciókban lévő diákok hatáskörét. A szervezeten belüli és kívüli személyes kapcsolatok változatossága segít leküzdeni az értékesítési szakmával kapcsolatos korábbi negatív észleléseket. Azzal, hogy jobban bevonják őket a profitszerzésbe, vagy teljesítmény alapján kapják a fizetésüket, segíthet megérteni a szakma pénzügyi vonatkozásait, valamint kialakíthat pozitív attitűdöt (Crawford – Lumpkin, 1983).

### Felhasznált irodalom

- Allport, G. W. (1997): A személyiség alakulása. Budapest: Gondolat Kiadó
- Bratcher, W. E. (1982): The Influence of the Family on Career Selection: A Family Systems Perspective. *The Personnel and Guidance Journal*, 61 (2): p. 87–91.
- Bristow, D. – Amyx, D. – Castleberry, S. B. – Cochran, J. J. (2011): A crossgenerational comparison of motivational factors in a sales career among Gen-X and Gen-Y college students. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (1): p. 77–86.
- Bruner, J. (2004): Az oktatás kultúrája. Budapest: Gondolat Kiadó
- Castleberry, S. B. (1990): The Importance of Various Motivational Factors to College Students Interested in Sales Positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10, Spring: p. 67–72.
- Crawford, J. C. – Lumpkin, J. R. (1983): The choice of selling as a career. *Industrial Marketing Management*, 12 (4): p. 257–261.
- Darmon, R. Y. (1993): Where Do the Best Sales Force Profit Producers Come From? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (3): p. 17–29.
- Di Blasio, B. (2010): Pedagógus hallgatók pályaválasztása élettörténeteik tükrében. *Educatio*, 4. sz.: p. 656–659.
- Dixon, A. L. – Tanner, J. F. (2012): Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (1): p. 9–14.
- Erikson, E. H. (1950): *Childhood and society*. New York: Norton
- Erikson, E. H. (1968): *Identity: Youth and crisis*. New York: Norton



- Fugate, M. – Kinicki, A. J. – Ashforth, B. E.* (2004): Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1): p. 14–38.
- Hoekstra, H. A.* (2011): A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 78 (2): p. 159-173.
- Holbrook, M. B. – Hirschman, E. C.* (1982): The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2): p. 132–140.
- Holsti, O. R.* (1969): Content analysis for the social sciences and humanities. Reading, MA: Addison-Wesley
- Kelly, G. A.* (1955): *The Psychology of Personal Constructs*. New York: Norton
- Malach-Pines, A. – Yafe-Yanai, O.* (2001): Unconscious determinants of career choice and burnout: theoretical model and counseling strategy. *Journal of Employment Counseling*, 38 (4): p. 170-184.
- McKelvie, W. H. – Friedland, B. U.* (1978): The life style and career counseling. in: L. Baruth – D. Ekstein (eds.): *Life style: Theory, practice and research*. Du-buque, IA: Kendal/Hunt
- Mérei F.* (1942): *A pályaválasztás lélektana*. Budapest: Unitas
- Strauss, A. L. – Corbin, J.* (1990): *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage
- Szőts-Kováts K.* (2012): Mit nyújt a jelentésadás perspektívája a munka jelentésének kutatásában? *Vezetéstudomány*, 43(7-8): p. 68-77.
- Tanner, J. – Honeycutt, E. – Erffmeyer, R.* (2009): *Sales Management: Shaping Future Sales Leaders*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International
- Váradi Szabó Zs. – Hidegh A. L. – Bokor A. – Fertetics M.* (2010): Karrierváltók Magyarországon II.: A karrierváltás folyamata. *Vezetéstudomány*, 41 (2): p. 18-44.
- Weick, K. E.* (1995): *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
-