

## **ROLUL CARACTERISTICILOR INDIVIDUALE ÎN PREZICEREA COMPORTAMENTELOR DE CROSS-SELLING ȘI UP-SELLING ÎN INDUSTRIA ASIGURĂRILOR**

**Cristian Dorel Lăcătuș\***  
*Universitatea din București, România*

---

### **Rezumat**

Cercetările anterioare au subliniat faptul că trăsăturile de personalitate merită să fie luate în considerare în prezicerea performanței în vânzări. Obiectivele centrale ale acestei lucrări sunt, așadar: (1) analizarea rolului predictiv pe care auto-disciplina, dorința de realizare, stabilitatea emoțională, sociabilitatea și nivelul de activitate îl au asupra performanței în vânzări și asupra comportamentelor de cross-selling și up-selling<sup>1</sup>; (2) investigarea incrementului pe care datele biografice (genul, vârsta, experiența în muncă și poziția ocupată) îl aduc, pe lângă personalitate, în explicarea performanței în vânzări și a angajării agenților în comportamente de cross-selling și up-selling pe un eșantion alcătuit din 381 de agenți din industria asigurărilor. Analizele statistice au indicat că: (1) auto-disciplina este un predictor valid pentru performanța în vânzări și pentru comportamentele de up-selling; (2) dorința de realizare prezice performanța în vânzări și angajarea în comportamente de cross-selling; (3) sociabilitatea prezice comportamentele de cross-selling; (4) nivelul de activitate nu prezice nici performanța în vânzări, nici angajarea în comportamente de cross-selling și up-selling; (5)

---

\* Autor de contact, **Cristian Dorel Lăcătuș** - [dorel.lacatus@gmail.com](mailto:dorel.lacatus@gmail.com).

<sup>1</sup> Cross-selling este vânzarea unor produse adiționale (de regulă, relaționate cu produsul inițial pe care clientul îl achiziționează).

Up-selling este creșterea volumului de vânzare fie prin convingerea clientului de a cumpăra o cantitate mai mare a produsului sau o versiune mai scumpă a produsului pe care acesta dorea inițial să îl achiziționeze

stabilitatea emoțională prezice comportamentele de up-selling; (6) genul participanților a fost singura dintre datele biografice care a adus un increment semnificativ peste personalitate în explicarea comportamentelor de up-selling, bărbații recurgând la aceste comportamente de vânzare mai des decât femeile. Implicațiile practice și teoretice sunt discutate în cuprinsul articolului.

**Cuvinte cheie:** cross-selling; up-selling; performanța în vânzări; personalitate; date biografice

**Clasificarea JEL:** C12, G24, G52, L81

---

## Introducere

Eficiența și valoarea unei companii sunt date, în ultimă instanță, de modul în care aceasta reușește să gestioneze relațiile pe care le are cu clienții, astfel că, cu cât aceștia sunt mai satisfăcuți, cu atât este mai probabil să continue să solicite serviciile sau produsele oferite de companie, să recomande compania mai departe, către cunoscuți, menținând în această manieră nu numai fluxul de bani, ci și profitabilitatea mutuală (Oblander, Gupta, Mela, Winer, & Lehmann, 2019).

În ultimii ani, dat fiind contextul erei informaționale în care companiile își realizează activitatea, a avut loc o creștere exponențială a bazelor de date ale consumatorilor, fapt ce s-a soldat cu aplicarea eronată a strategiilor de marketing, rezultând în vânzări ineficiente și în scăderi substanțiale ale profitabilității activităților de marketing (Kamakura, Wedel, De Rosa, & Mazzon, 2003). Astfel, dacă firmele reușesc să cunoască și să profite în mod adecvat de rețeaua de clienți deja existenți, câștigurile la nivel de organizație sunt mult mai mari datorită faptului că eforturile de vânzare sunt mai avantajoase pentru că întăresc legătura dintre client și companie (Kamakura et al., 2003). Acest lucru necesită așadar aplicarea de metode adaptate pentru cerințele, conținutul și pentru

nevoile de marketing ale companiei și ale clientului (Kamakura et al., 2003).

Managementul relațiilor cu clienții (CRM – *Customer Relationship Management*) este un proces complex de construire și de menținere a relațiilor profitabile cu clienții atât prin valorizarea clienților, cât și prin livrarea de servicii sau produse care să asigure satisfacția acestora, fiind cea mai eficientă și mai puternică abordare a relațiilor de business cu clienții (Soltani & Navimipour, 2016).

Două concepte centrale în cadrul managementului relațiilor cu clienții fac referire la achiziția și retenția rețelei de clienți. Acestea reprezintă generatori ai echității clienților, astfel că, determinarea modului în care acestea sunt influențate de activitatea de marketing devine crucială pentru evaluarea, optimizarea și justificarea eforturilor de management al relațiilor cu clienții (Oblander et al., 2019). Astfel, Du și colaboratorii (2007) au indicat că nivelurile de investiții ale clienților la o bancă principală nu au un aport informațional suficient de mare în ceea ce privește investiția acestora la alte bănci secundare, și astfel, subliniază ideea că identificarea acurată a relațiilor clienților cu competiția poate să optimizeze în mod considerabil segmentarea pieței și politicile de țintire a acestora.

Obiectivele centrale ale acestui studiu sunt, așadar: (1) identificarea relației dintre trăsăturile de personalitate (auto-disciplina, dorința de realizare, stabilitatea emoțională, sociabilitatea și nivelul de activitate), performanța în vânzări și angajarea în comportamente de cross-selling și up-selling și (2) investigarea contribuției suplimentare pe care datele biografice (genul, vârsta, experiența în muncă și poziția) o aduc în prezicerea performanței în vânzări și angajarea în comportamentele de cross-selling și up-selling.

## **1. Literatura de specialitate**

### **1.1. Cross-selling și up-selling**

În piața contemporană, s-a constatat faptul că multe companii ce comercializează diverse produse oferă, pe lângă produsul în cauză, și asigurări pentru acesta (de exemplu, la cumpărarea unei mașini, clientul poate beneficia de asigurare auto); aceste asigurări sunt oferite, de

principiu, prin parteneriatul cu o firmă de asigurări și brokeraj (Thuring, 2012). Pentru client, acest parteneriat implică deținerea de asigurări de la firme diferite pentru diverse produse. Însă, pentru firmele de asigurări, acest lucru se traduce în existența unor șanse crescute de a pierde clienții care dețin un singur tip de asigurare furnizat prin serviciile oferite de acestea în detrimentul altor firme care le oferă contracte pentru mai multe servicii (Thuring, 2012). Retenția clienților devine astfel crucială pentru companiile de asigurări.

Cross-selling-ul și up-selling-ul sunt două dintre cele mai utile strategii la care agenții de vânzări fac apel, fiind prioritare pentru multe industrii printre care se enumeră industria financiară, industria asigurărilor, sectorul de sănătate, contabilitatea, telecomunicațiile și industria de retail (Li, Sun, & Montgomery, 2011). Cross-selling-ul se referă la vânzarea unor produse adiționale (de regulă, relaționate cu produsul inițial pe care clientul îl achiziționează), iar up-selling-ul implică creșterea volumului de vânzare fie prin convingerea clientului de a cumpăra o cantitate mai mare a produsului, fie prin convingerea clientului de a achiziționa o versiune mai scumpă a produsului pe care acesta dorea inițial să îl achiziționeze (Kamakura, 2008).

Cele două strategii de vânzare au drept obiectiv comun îmbunătățirea relațiilor cu rețeaua de clienți deja existenți (Güneş, Akşin, Örmeci, & Özden, 2010), existând ideea că este de cinci ori mai rentabil pentru companiile de vânzări să servească un client deja existent decât să găsească clienți noi (Rothfeder, 2003). La scală largă, îmbunătățirea relațiilor cu clienții existenți a devenit o practică centrală în cadrul managementului relațiilor cu clienții datorită beneficiilor asociate, a costurilor scăzute și a creșterii diferențierii competitive (Johnson & Friend, 2015). Rolul crucial al practicilor de cross-selling este justificat de faptul că se creează o spirală de acumulare, astfel îmbunătățirea relațiilor cu clienții conduce la conturarea unor mai multe oportunități de vânzare pentru agenți (Lisboa, Skarmeeas, & Lages, 2011), care, la rândul lor, rezultă în relaționare mai bună cu clienții (Gupta et al., 2006).

Companiile au ajuns la concluzia că este mai eficient să pună în aplicare strategii de cross-selling în momentul în care clientul contactează firma pentru diverse servicii, comparativ cu momentele în care clientul este contactat de firmă din trei motive principale: (1)

costurile sunt, în mod evident, mai scăzute, din moment ce compania nu mai trebuie să investească resursele necesare pentru a lua legătura cu clientul; (2) prin faptul că acest contact a fost inițiat de către client, acesta este deja setat pe serviciile oferite de către companie, fiind astfel mult mai probabil să ia în considerare investirea în produse adiționale sau oferirea unor sume mai mari de bani pentru a achiziționa versiuni mai scumpe ale produselor; (3) în situația în care clientul solicită de la compania în cauză soluționarea unor probleme și această solicitare se soldează cu succes, prin principiul reciprocității, clientul va fi mai receptiv la tentativele de cross-selling/up-selling ale agentului care le-a rezolvat problema (Kamakura, 2008).

Așadar, Kamakura (2008) sintetizează o listă de comportamente de vânzare asociate cu succesul implementării strategiilor de cross-selling, printre care se enumeră: (1) concentrarea pe nevoile reale ale clientului în detrimentul insistențelor pentru cumpărarea unui anumit produs sau serviciu; (2) rezolvarea problemei clientului înainte de a pune în discuție cumpărarea de produse adiționale; (3) în momentul aplicării strategiilor de cross-selling/up-selling, agentul trebuie să focalizeze discuția pe beneficiile și câștigul personal al clientului. De cealaltă parte, tentativele de a recurge la strategii de cross-selling au eșuat în momentele în care reprezentanții: (1) au continuat să insiste cu anumite produse/servicii după ce clientul a menționat clar faptul că nu este interesat; (2) aplicau cele două strategii în maniere mecanice, astfel că lăseau impresia citirii unui script; (3) au încercat să implementeze cele două strategii de vânzare pentru produse sau servicii din care clientul, practic, nu avea niciun beneficiu (Kamakura, 2008).

Abordarea tradițională a cross-selling-ului și a up-selling-ului lua în considerare interacțiunea agentului de vânzări cu clientul, oferindu-i primului posibilitatea de a-i sugera celui de-al doilea produse adiționale, complementare celor deja achiziționate (Kamakura, 2008). Cu toate acestea, de-a lungul timpului, în managementul relațiilor cu clienții au survenit modificări datorate dezvoltării tehnologiei, astfel că strategiile utilizate au trebuit să se modifice la rândul lor, utilizând metode analitice pentru: (1) a determina comportamentele din trecut ale clienților; (2) a corela aceste date cu cele rezultate în urma analizei clienților cu comportamente similare; (3) a pune în evidență oportunități pentru a

realiza cross-selling și up-selling în orice moment al interacțiunii cu un client (Kamakura, 2008).

În acest context, mai mulți cercetători au început să investească eforturi pentru a găsi cele mai potrivite modalități de determinare a potențialului practicilor de cross-selling și up-selling. Astfel, Li și colaboratorii (2005) au construit un model structural multivariat pentru recomandarea de produse adiționale către clienți, sugerând că este esențial ca o companie să dețină toate informațiile necesare despre rețeaua de clienți înainte de a investi bani pentru tentative de cross-selling către clienți care nu sunt încă pregătiți să achiziționeze noi produse sau servicii. Mai mult decât atât, se pare că este mai eficient pentru companii să se focalizeze pe clienți de gen masculin, cu venituri și niveluri educaționale mai înalte, deoarece este mult mai probabil ca aceștia să dețină un grad mai crescut de maturitate în ceea ce privește cererea de servicii (Li et al., 2005).

Luând în considerare industria bancară, Knott și colaboratorii (2002) au pus bazele unui model pentru a prezice care este următorul produs pe care, cel mai probabil, clienții îl vor achiziționa, arătând astfel că rata de recuperare a investițiilor (ROI – *Return of Investment*) pentru modelul propus a fost pozitivă în comparație cu rata negativă de recuperare a investiției pentru practica realizată de bancă până la momentul respectiv. Concluziile studiului au vizat câteva aspecte cruciale pentru eficiența practicilor de cross-selling la nivel organizațional, astfel: (1) modelele NPTB (*Next-Product-To-Buy Models*) conduc la înregistrarea de profituri incrementale, fiind mai eficiente decât căutarea de noi clienți – implicația majoră este reprezentată de faptul că este mai avantajos pentru organizații să se focalizeze pe retenția de clienți, mai degrabă decât pe achiziția acestora; (2) chiar dacă valoarea monetară și variabilele demografice aduc un surplus de putere predictivă, cel mai bun antecedent pentru modelele de tip NPTB este reprezentat de deținerea de produse (*product ownership*); (3) modalitatea statistică întrebuițată pentru estimarea puterii predictive nu moderează în mod semnificativ puterea predictivă a modelelor NPTB, astfel că, organizațiile pot să ia în considerare mai degrabă disponibilitatea și familiaritatea cu un anumit software sau o anumită procedură statistică, din moment ce regresia logistică simplă, multinomială, analiza discriminantului sau rețelele

neurale dispun de niveluri comparabile de acuratețe predictivă; (4) modalitatea de selectare a consumatorilor diferă în funcție de obiectivul estimării: pe de-o parte, se preferă recurgerea la eșantionarea aleatorie dacă firma dorește să determine care este cel mai probabil să fie următorul produs pe care fiecare client îl va achiziționa; pe de altă parte, este recomandată eșantionarea stratificată în momentul în care popularitatea unui anumit produs este foarte dispersată (Knott et al., 2002).

## 1.2. Trăsăturile de personalitate și performanța în vânzări

Performanța în muncă reprezintă criteriul cel mai important în aria psihologiei industrial-organizaționale, motiv pentru care acest construct a primit, de-a lungul anilor, foarte multă atenție din partea cercetătorilor interesați să investigheze și să identifice modalități de optimizare a rezultatelor înregistrate de angajați la locul de muncă.

Domeniul vânzărilor este unul dinamic, iar înregistrarea de performanță în îndeplinirea sarcinilor are un rol crucial pentru succesul organizațiilor în ansamblul lor și acest lucru deoarece optimizările ce vizează productivitatea, selecția de personal, calitatea produselor și eficientizarea modului de realizare a sarcinilor de către angajați ar fi în van dacă produsul rezultat nu ar fi cumpărat de către clienți (Vinchur, Schippmann, Switzer III, & Roth, 1998).

În mod evident, diferențele individuale au o influență asupra performanței în orice domeniu, și, odată cu publicarea rezultatelor meta-analizei realizate de Barrick și Mount (1991), efectul trăsăturilor de personalitate ale angajaților asupra performanței înregistrate de aceștia la locul de muncă a primit, progresiv, tot mai multă atenție din partea comunității științifice. În mod specific, rezultatele meta-analizei au indicat că unul dintre cei cinci mari factori ai personalității, anume conștiinciozitatea, reprezintă un predictor valid pentru performanța la locul de muncă pentru toate sectoarele ocupaționale investigate ( $r = .23$ ) printre care se enumeră profesioniști (ingineri, arhitecți, medici, profesori, contabili și miniștrii), polițiști, manageri, reprezentanți de vânzări și muncitori calificați și semicalificați (Barrick & Mount, 1991). Astfel, cea mai notabilă descoperire ține de faptul că acei angajați care dețin trăsături asociate cu persistența, responsabilitatea, obligația și cu un

simț pregnant al datoriei, de principiu, tind să performeze mai bine decât cei care nu dețin aceste caracteristici (Barrick & Mount, 1991). Pe lângă conștiinciozitate, rezultatele aceleiași meta-analize au subliniat ideea ca extraversia s-a dovedit a fi un predictor valid ( $r = .15$ ) pentru acele profesii care necesită într-o mai mare măsură relaționare și comunicare interpersonală; astfel, trăsături precum spiritul gregar, sociabilitatea, activismul și asertivitatea prezic performanța la locul de muncă pentru manageri și pentru reprezentanții de vânzări (Barrick & Mount, 1991).

Literatura de specialitate indică ideea că există anumite trăsături de personalitate ce implică impactul și influența personală, pe de-o parte, și dorința de realizare, de cealaltă parte, care sunt utile pentru prezicerea performanței în vânzări (Vinchur et al., 1998). Explicația constă în faptul că, pentru reprezentanții de vânzări, una dintre resursele principale ale postului constă în gradul ridicat de autonomie la locul de muncă, dat fiind faptul că aceștia, de regulă, își îndeplinesc sarcinile fără supervizarea managerilor, motiv pentru care un angajat performant în domeniul vânzărilor ar trebui să dețină calități precum capacitatea de a se baza pe propria inițiativă și pe puterea de persuasiune pentru a finaliza sarcinile prescrise (Vinchur et al., 1998). De asemenea, în mod inevitabil, agenții de vânzări se confruntă adesea cu respingeri din partea clienților (Vinchur et al., 1998), astfel că perseverența și dorința de realizare au o pondere majoră pentru performanța acestora.

Studiile timpurii realizate pe direcția relației dintre diferențele individuale și performanța înregistrată în muncă au subliniat ideea că trăsăturile de personalitate asociate cu sarcina vor înregistra corelații mai crescute cu performanța în sarcină, pe când trăsăturile asociate cu nivelul organizațional sau social vor înregistra corelații mai ridicate cu performanța contextuală (Tett & Burnett, 2003). Se face, așadar, distincția între performanța în sarcină și performanța contextuală așa cum a fost postulată inițial de către Motowildo și Van Scotter (2004): performanța în sarcină (*task performance*) se referă la performanța tehnică, procedurală înregistrată de angajați, relaționată direct cu sarcinile de și responsabilitățile de muncă, în timp ce performanța contextuală (*contextual performance*) face referire la performanța înregistrată în acele activități care nu sunt neapărat asociate cu sarcinile



de muncă, ci mai degrabă cu mediul organizațional, având un caracter mult mai general.

În literatura de profil există dovezi ale faptului că trăsătura de personalitate cel mai puternic asociată cu performanța în muncă este conștiinciozitatea (Barrick & Mount, 1993; Dudley et al., 2006; Schmidt & Hunter, 1988; Tett & Burnet, 2003). Tett și Burnett (2003) menționează că relația dintre conștiinciozitate și performanța în muncă ar putea fi explicată de faptul că orice loc de muncă, implică, într-o anumită măsură, aspecte ce țin de realizare (*achievement*) și de disciplină (*discipline*). Alte studii în această direcție au semnalat, însă, atât faptul că este posibil ca trăsăturile de personalitate înguste (*narrow traits*) să dețină o pondere mai mare pentru prezicerea performanței în vânzări, dar și faptul că este probabil să existe nonlinearitate în relația dintre conștiinciozitate și performanța în muncă (Penney & David, 2011; Robie & Ryan, 1999). Studiul efectuat de Wihler și colaboratorii (2017) a oferit dovezi empirice pentru faptul că relația nonlineară dintre motivația pentru realizare disciplinată (DAM – *Disciplined Achievement Motivation*) și performanța în vânzări este moderată de potența socială stabilă (SSP – *Stable Social Potency*). Rezultatele acestui studiu au relevanță practică, întrucât, date fiind comportamentele mai puțin favorabile (tendințele obsesiv-compulsive, de exemplu) asociate cu conștiinciozitatea crescută (Carter, Maples, Williamson, & Miller, 2016), managerii pot atenua aceste comportamente angajând persoane, care dețin, pe lângă conștiinciozitate ridicată (mai exact, motivația pentru realizare disciplinată), și trăsături de personalitate din sfera extraversiei (Wihler et al., 2017).

Date fiind informațiile extrase din literatura de specialitate cu privire la rolul predictiv pe care trăsăturile de personalitate îl au în prezicerea performanței în vânzări, ipotezele pe care a fost construit studiul curent sunt:

*Ipoteza 1.* Autodisciplina (fațetă a conștiinciozității) prezice performanța în muncă și angajarea în comportamente de cross-selling și up-selling.

*Ipoteza 2.* Dorința de realizare (fațetă a conștiinciozității) prezice performanța în muncă și angajarea în comportamente de cross-selling și up-selling.

*Ipoteza 3.* Stabilitatea emoțională prezice performanța în muncă și angajarea în comportamente de cross-selling și up-selling.

*Ipoteza 4.* Nivelul de activism (fațetă a extraversiei) prezice performanța în muncă și angajarea în comportamente de cross-selling și up-selling.

*Ipoteza 5.* Sociabilitatea (fațetă a extraversiei) prezice performanța în muncă și angajarea în comportamente de cross-selling și up-selling.

### **1.3. Datele biografice, performanța în vânzări și comportamentele de cross-selling și up-selling**

Studiile efectuate în sfera performanței în muncă au indicat faptul că datele demografice constituie un predictor valid al performanței în mai multe domenii ocupaționale (Hunter & Hunter, 1984), iar industria asigurărilor nu face excepție (McManus & Kelly, 1999). Pentru a estima rata de atingere a succesului în domeniul asigurărilor, unul dintre instrumentele des utilizate este ICP (*Initial Career Profile*), a cărui validitate în prezicerea performanței variază între .20 și .25 și conține 5 dimensiuni principale (experiența relaționată cu domeniul asigurărilor, numărul de contacte din industrie, cunoștințele individului despre metoda de recrutare, stabilitatea financiară și ocupațională și angajamentul față de locul de muncă actual (McManus & Kelly, 1999).

Utilitatea datelor biografice în prezicerea performanței în muncă este susținută de faptul că, asemenea personalității, acestea indică un tipar relativ stabil de comportament (Mael, 1991); ceea ce le diferențiază însă de trăsăturile de personalitate este faptul că, în timp ce personalitatea unui individ este măsurată prin raportarea la autoevaluări ale individului, datele biografice fac referire la comportamente și experiențe specifice (McManus & Kelly, 1999). În domeniul asigurărilor, s-a indicat că trăsăturile de personalitate aduc un increment peste datele biografice în prezicerea performanței contextuale, lucru care nu a fost validat și pentru performanța în sarcină (McManus & Kelly, 1999).

În ceea ce privește diferențele de gen observate în comportamentul de vânzări al agenților, s-a indicat faptul că nu există diferențe notabile în performanța auto-raportată între femei și bărbați

(Siguaw & Honeycutt Jr, 1995). Cu toate acestea, referitor la atitudinile față de muncă, se pare că bărbații tind să resimtă într-o mai mare măsură conflict și ambiguitate de rol comparativ cu femeile, ceea ce ar putea fi explicat de faptul că, de regulă, femeile dețin trăsături precum empatia, sensibilitatea față de ceilalți sau comunicativitatea, facilitând astfel comunicarea cu managementul și reducând așteptările și obiectivele nerealiste (Siguaw & Honeycutt Jr, 1995).

Macintosh și Krush (2017) au investigat beneficiile formării unor legături de afaceri și stabilirii contactelor asupra performanței în vânzări și au indicat că există o serie de diferențe la acest nivel între agenții de vânzări de gen masculin și cei de gen feminin. Astfel, a fost dovedit faptul că există mai multe tipuri de stabilire a relațiilor de afaceri asociate cu performanța în vânzări, dar impactul lor este diferit în cazul bărbaților și a femeilor. Astfel, bărbații beneficiază mai mult de pe urma interacțiunii cu clientul, în timp ce femeile obțin rezultate mai bune de pe urma stabilirii mai multor contacte profesionale (Macintosh & Krush, 2017).

Într-unul dintre studii, Kilduff, Angelmar și Mehra (2000) au evaluat performanța în vânzări în cazul a 159 manageri de vânzări și au demonstrat faptul că singurul aspect individual biografic ce a influențat performanța generală a fost lipsa omogenității vârstei. Paradoxal, cu cât mai mare era diversitatea vârstelor membrilor companiei, cu atât performanțele acestora erau mai bune. Acest rezultat diferă de studii anterioare (Milliken & Martins, 1996) care au înregistrat în general efecte negative ale diversității vârstelor în cadrul grupurilor, deși într-un număr destul de redus în cadrul testelor de performanță la nivelul firmelor de vânzări. De asemenea, echipele cât mai distincte în caracteristicile biografice precum vârsta, sunt mai capabile de a-și fortifica o experiență diversificată, care poate contribui la validarea diferitelor opinii și profita de sugestiile și recomandările inovative ale acestor echipe de manageri.

Referitor la impactul pe care performanța în muncă îl manifestă asupra performanței în vânzări, s-a subliniat că, cu cât agenții de vânzări dețin mai multă experiență, cu atât este mai probabil ca aceștia să înregistreze mai multă performanță în muncă (Bartkus, Peterson, & Bellenger, 1989). Cu toate acestea, nu s-a identificat un efect de moderare al experienței în muncă între cantitatea de efort depus și performanța în muncă, în sensul că angajații care depun efort, indiferent

de experiența deținută, reușesc să înregistreze niveluri comparabile de performanță în muncă (Bartkus et al., 1989). Un studiu mai recent a indicat că experiența moderează relația dintre orientarea către client și performanța în muncă, astfel, acei agenți orientați către clienți reușesc să performeze mai bine în condițiile în care dețin mai multă experiență în vânzări (Ramendra & Gopal, 2013). Același studiu a identificat faptul că, pentru acei angajați care dețineau mai multă experiență în vânzări, efectul satisfacției la locul de muncă asupra performanței a fost mult mai puțin semnificativ comparativ cu aceia care nu aveau la fel de multă experiență (Ramendra & Gopal, 2013).

Ipotezele care au fost construite cu privire la rolul predictiv al datelor biografice pentru performanța în vânzări sunt, așadar:

*Ipoteza 6.* Datele biografice aduc un increment față de trăsăturile de personalitate în prezicerea performanței în vânzări.

*Ipoteza 7.* Datele biografice aduc un increment față de trăsăturile de personalitate în prezicerea angajării în comportamente de cross-selling și up-selling.

*Ipoteza 8.* În funcție de poziția ocupată de agenții de vânzări, există diferențe semnificative în ceea ce privește recurgerea la strategiile de cross-selling și up-selling.

## **2. Metodă**

### **2.1. Participanți și procedură**

Utilizând metoda bulgărelui de zăpadă, a fost alcătuit un eșantion de conveniență compus din 381 de participanți (40.2% bărbați și 59.8% femei). care lucrează în domeniul asigurărilor (agent de vânzări 29.9%, asistent în brokeraj 30.4%, 11.3% consultant de asigurări – rețea specializată de asigurări pe viață și manager de vânzări 28.3%). Cu privire la vârsta respondenților, procentele au fost de 8.7% pentru cei cu vârstă cuprinsă între 20 și 29 de ani, 21.5% cu vârste cuprinse între 30 și 39 de ani, 34.1% cu vârste cuprinse între 40 și 49 de ani, 26.2% cu vârste cuprinse între 50 și 59 de ani și 9.4% pentru cei cu vârste mai mari de 60 de ani. În ceea ce privește experiența în muncă a participanților la studiu, aceasta a variat între 5.8% pentru experiență mai mică de un an, 11%

pentru experiență cuprinsă între 1 și 3 ani, 6.8% pentru experiență cuprinsă între 3 și 5 ani, 18.6% pentru experiență cuprinsă între 5 și 10 ani, și 57.7% pentru experiență mai mare de 10 ani.

Baza de date inițială a fost alcătuită din 483 de participanți care au completat instrumentele atât în formă online, prin intermediul GoogleForms, cât și în variantă creion-hârtie. Din cauza faptului că o parte dintre respondenți au primit instrumentul în variantă creion-hârtie, o parte din răspunsuri au rămas incomplete, astfel că persoanele respective au fost excluse din studiu, păstrându-se numai datele complete, rezultând un eșantion final alcătuit din 381 de angajați din domeniul asigurărilor. Respondenții au fost asigurați cu privire la confidențialitatea datelor, participarea acestora fiind anonimă. Datele au fost așadar prelucrate respectând normele de etică în cercetare sub supervizarea Comisiei de Etică a Facultății de Psihologie și Științele Educației.

## 2.2. Instrumente

Pentru *caracteristicile biografice* ale participanților la studiu, participanții au fost rugați să completeze genul, vârsta, poziția ocupată în domeniul asigurărilor (agent de asigurări, asistent în brokeraj, consultant de asigurări sau manager de vânzări), dar și experiența în vânzări în domeniul asigurărilor.

*Personalitatea* a fost măsurată utilizând cinci subscale (Auto-disciplină, Dorință de realizare, Stabilitate emoțională, Nivelul de activitate și Sociabilitate) ale IPIP (International Personality Item Pool; Goldberg et al., 2006) care conține aproximativ 300 de subscale, fiind construit pe modelul Big Five. Adaptarea românească a instrumentului a indicat existența unor caracteristici psihometrice bune pentru utilizarea lor în cercetare (Iliescu, Popa, & Dimache, 2015) cu coeficienți de consistență cuprinși în intervalul de încredere .78-.85 pentru Auto-disciplină, .63-.75 pentru Dorință de realizare, .45-.62 pentru Nivelul de activitate, .72-.81 pentru Sociabilitate și .80-.87 pentru Stabilitate emoțională. Răspunsurile la itemii subscalelor de personalitate se plasează pe o scală Likert de la 1 la 5, unde 1 = nu se potrivește deloc, iar 5 = se potrivește foarte bine. Un exemplu de item pentru subscala Auto-disciplină este: „Când am de făcut treburi prin casă, le termin

numaidecât”, pentru subscala Dorință de realizare: „Stabilesc standarde înalte pentru mine și pentru ceilalți”, pentru subscala Nivel de activitate: „Fac multe activități în timpul meu liber”, pentru subscala Sociabilitate: „Sunt în largul meu în interacțiunea cu ceilalți”, și pentru subscala Stabilitate emoțională: „Mă simt bine și împăcat(ă) cu mine însumi(însămi)”.

*Performanța în vânzări* a fost măsurată atât printr-o modalitate obiectivă, dar și o modalitate subiectivă, prin raportările participanților la studiu. În ceea ce privește modalitatea obiectivă de măsurare a performanței, participanților li s-au adresat 4 întrebări: „Care este numărul de clienți unici din portofoliul dumneavoastră?”, „Care este procentajul de clienți din portofoliul dumneavoastră care dețin cel puțin două tipuri diferite de asigurări în vigoare (de exemplu, RCA și CASCO; RCA și locuință; locuință și viață sau oricare alte două combinații)?”, „Care este procentajul de clienți noi din portofoliu cu care ați încheiat contracte de asigurare cu prime de asigurare mai mari comparativ cu oferta solicitată de aceștia?”, „Care este procentajul de clienți din portofoliu care, la reînnoirea contractului de asigurare, acceptă acoperiri suplimentare față de versiunea din anul anterior?” construite pentru a viza ratele de cross-selling și up-selling înregistrate. În ceea ce privește performanța auto-raportată, a fost utilizată scala construită de Behram & Perreault Jr (1982) ale cărei proprietăți psihometrice justifică folosirea acesteia în cercetare. Intervalul de încredere pentru Cronbach’s alpha au fost cuprins între .74 și .97, iar, referitor la validitatea instrumentului, acesta a înregistrat asocieri cu atingerea obiectivelor generale de vânzare ( $r = .36, p < .001$ ), cu înțelegerea și utilizarea cunoștințelor tehnice ( $r = .33, p < .001$ ), cu prezentările de vânzare ( $r = .23, p < .001$ ) și cu controlul cheltuielilor care nu sunt necesare ( $r = .15, p < .023$ ) (Behrman & Perreault Jr, 1982). Răspunsurile reprezintă evaluări ale unor afirmații pe o scală Likert de la 1 (acest aspect necesită îmbunătățire) la 7 (acest aspect este exceptional). Exemple de itemi ai scalei sunt: „Depășirea tuturor target-urilor și obiectivelor de vânzare pentru teritoriul dumneavoastră în decursul anului” sau „Capacitatea de identificare a cauzelor eșecurilor operaționale ale produselor oferite de companie”.

*Comportamentele de cross-selling și up-selling* au fost investigate utilizând scalele construite de Johnson și Friend (2015), care au

demonstrat, de asemenea, proprietăți psihometrice bune, de .83 pentru cross-selling și .89 pentru up-selling. Autorii au efectuat și o analiză confirmatorie pentru a investiga potrivirea cu modelul de măsurare, iar indicii obținuți au fost favorabili ( $\chi^2(215) = 325.25$ ,  $p < .0001$ , CFI = .98, IFI = .98, RMSEA = .05) (Johnson & Friend, 2015). Pentru analiza validității convergente a scalei, Johnson și Friend(2015) au examinat încărcăturile factoriale ale scalelor au fost investigate, acestea înregistrând valori de peste .60. Un exemplu de item pentru scala de cross-selling este „Când vând un produs unui client, încerc să văd dacă acesta mai are nevoie și de alte produse pe care compania mea le oferă.”, iar pentru scala de up-selling „Vând produse către clienții mei spunându-le că achiziționarea de versiuni mai costisitoare ale produselor le va crește statusul conturilor”. Răspunsurile la itemi sunt înregistrate pe o scală Likert în 7 puncte, unde 1 = niciodată, iar 7 = întotdeauna.

### 3. Rezultate

#### 3.1. Analiza statistică primară

Primele proceduri statistice realizate au vizat investigarea modului în care datele au fost completate. Cu referire la normalitatea distribuției, în Tabelul 1 se poate observa că această condiție nu este susținută de testul de normalitate Kolmogorov-Smirnov pentru niciuna dintre variabile. Indicii de simetrie și boltire se încadrează în limitele prescrise (intervalul -1;1) pentru aproape toate variabilele, mai puțin pentru comportamentele de cross-selling.

**Tabelul 1. Rezultatele analizei descriptive**

	N	Media Valoare Er.Std.	SD	Skewne ss	Kurto sis	Kolmogor ov- Smirnov	
Cross-selling	381	24.12	.21	4.15	-1.57	3.42	.00
Up-selling	381	13.22	.36	7.10	.28	-.94	.00
Performanța autoraportată în vânzări	381	153.56	1.87	36.50	-.43	-.19	.00
Sociabilitatea	381	41.18	.33	6.52	-.72	.00	.00
Stabilitatea	381	39.04	.32	6.30	-.52	.03	.00

emoțională								
Nivelul de activism	de	381	34.31	.29	5.79	.25	-.04	.00
Auto-disciplină		381	40.57	.35	6.82	-.59	-.20	.00
Dorința de realizare	de	381	41.71	.28	5.54	-.39	-.52	.02

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

### 3.2. Corelațiile înregistrate între variabilele studiului

Rezultatele sunt prezentate în Tabelul 2. După cum se poate observa, angajarea în comportamente de cross-selling a înregistrat corelații pozitive și semnificative din punct de vedere statistic cu aproape toate celelalte variabile incluse în studiu, cu excepția genului ( $r = .03$ ), experienței în muncă ( $r = .05$ ) și a poziției ( $r = -.00$ ). Vârsta a fost singura dată biografică ce a înregistrat corelații pozitive cu comportamentele de cross-selling. În mod surprinzător, nu aceasta a fost situația și în cazul comportamentelor de up-selling care au înregistrat asocieri negative cu vârsta ( $r = -.19^{**}$ ), sociabilitatea ( $r = -.10^*$ ) și stabilitatea emoțională ( $r = -.10^*$ ). Cu toate acestea, mărimile efectelor pentru aceste corelații au fost foarte mici, ceea ce face dificil de extras concluzii clare.

În ceea ce privește performanța în vânzări, aceasta a înregistrat asocieri cu toate trăsăturile de personalitate investigate (sociabilitatea  $r = .21^{**}$ , stabilitatea emoțională  $r = .22^{**}$ , nivelul de activitate  $r = .11^{**}$ , auto-disciplină  $r = .33^{**}$  și dorința de realizare  $r = .32^{**}$ ). După cum era de așteptat, cele mai mari asocieri au fost înregistrate cu cele două fațete ale conștiinciozității (auto-disciplina și dorința de realizare) fiind susținute de meta-analiza efectuată de de Schmidt și Hunter (1988) care a indicat că trăsătura de personalitate cel mai puternic asociată cu performanța în vânzări este conștiinciozitatea. Relațiile înregistrate între performanța în vânzări și datele biografice nu au reușit să atingă pragul de semnificație statistică. În plus, referitor la asocierea dintre performanța în vânzări, cross-selling ( $r = .44^*$ ), și up-selling ( $r = .13^*$ ), ambele au fost pozitive și semnificative, însă, spre deosebire de comportamentele de up-



selling, mărimea efectului pentru relația dintre performanța în vânzări și comportamentele de cross-selling a fost mult mai crescută, ceea ce înseamnă că este probabil ca acei angajați care se angajează în comportamente de cross-selling sunt și performanți, sau invers – agenții de vânzări care obțin performanță sunt mai predispuși către includerea strategiilor de cross-selling în practica lor.

Tabelul 2. Corelațiile dintre variabilele studiului

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Cross-selling	(.88)											
2. Up-selling	.15**	(.91)										
3. Performanța autoraportată în vânzări	.44**	.13*	(.96)									
4. Sociabilitatea	.30**	-.10*	.21**	(.84)								
5. Stabilitatea emoțională	.22**	-.10*	.22**	.48**	(.77)							
6. Nivelul de activism	.11**	-.00	.11*	.24**	-.11*	(.66)						
7. Auto-disciplină	.36**	.03	.33**	.48**	.45**	.32**	(.85)					
8. Dorința de realizare	.39**	-.01	.32**	.43**	.39**	.41**	.59**	(.79)				
9. Genul	.03	-.19**	-.04	-.05	-.18**	.07	-.02	.02	-			
10. Vârsta cronologică	.10*	-.03	-.07	-.04	-.01	-.10*	.03	-.01	-.05	-		
11. Experiența în muncă	.05	-.05	-.04	-.02	-.00	.04	-.03	.02	-.09	.41*	-	
12. Poziția	-.00	.03	-.02	.05	.00	.05	-.00	.10*	.02	-.03	.09	-

N

otă: \*\*corelația este semnificativă la  $p < .05$ , \*corelația este semnificativă la  $p < .01$ . Indicii Cronbach's alpha indices sunt prezentați pe diagonală, între paranteze.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

### 3.3. Analiza de regresie

Coeficienții de regresie pentru trăsăturile de personalitate supuse investigației sunt prezentați în Tabelul 3. După cum se poate observa, singurele trăsături de personalitate care prezic performanța în vânzări sunt auto-disciplina ( $t = 3.04$ ,  $p = .00$ ) și dorința de realizare ( $t = 3.04$ ,  $p = .00$ ). Modelul care include cele 5 trăsături de personalitate ca și predictorii pentru performanța în vânzări explică 13% din varianță ( $R^2 = .13$ ).

**Tabelul 3. Regresia liniară multiplă pentru performanța în vânzări**

	Coeficienții nestandardizați		<i>T</i>	<i>Si</i> <i>g.</i>	Model	
	<i>B</i>	Er.			<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
	Std					
Constanta	49.65	15.88	3.12	.00		
Sociabilitatea	-.00	.33	-.00	.99		
Stabilitatea emoțională	.25	.34	.74	.45		
Nivelul de activitate	-.12	.34	-.37	.71	.37	.13
Auto-disciplină	1.04	.34	3.04	.00		
Dorința de realizare	1.34	.43	3.11	.00		

*Notă:* Variabila criteriu a fost reprezentată de performanța în vânzări.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

În continuare, au fost excluse trăsăturile de personalitate care nu au adus un aport semnificativ pentru explicarea varianței performanței în vânzări (sociabilitatea, nivelul de activism și stabilitatea emoțională) și a fost analizat incrementul pe care caracteristicile biografice îl aduc în explicarea performanței în vânzări. Rezultatele sunt prezentate în Tabelul 4. După cum se observa, singura caracteristică biografică al cărei aport în explicarea performanței este marginal semnificativ statistic a fost vârsta ( $t = - 1.90$ ,  $p = .05$ ). Dacă înainte de includerea caracteristicilor biografice, modelul reușea să prezică 13% din varianța performanței, după includerea acestora în model, acesta explică 14% din varianța

performanței ( $R^2$  Change = .01, Sig F Change = .31), incrementul adus de acestea neatingând însă pragul de semnificație statistică.

**Tabelul 4. Regresia liniară multiplă pentru performanța în vânzări (incluzând datele biografice)**

	Coeficienții nestandardizați		<i>t</i>	<i>Sig</i>	Model		
	<i>B</i>	Er.			<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> Change
	Std						
Constanta	67.38	16.63	4.05	.00			
Dorința de realizare	1.38	.39	3.48	.00			
Auto-disciplina	1.11	.32	3.48	.00	.36	.13	
Genul	-2.90	3.58	-.81	.41	.38	.14	.01
Vârsta	-3.41	1.79	-1.90	.05			
Poziția	-1.15	.1.49	-.77	.44			
Experiența	1.05	1.56	.67	.50			

*Notă:* Variabila criteriu a fost reprezentată de performanța în vânzări.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

În Tabelul 5 sunt sintetizate rezultatele regresiei liniare multiple pentru angajarea în comportamente de cross-selling. Predictorii au fost reprezentați de cele cinci trăsături de personalitate, dintre care, însă, singurele valide au fost sociabilitatea ( $t = 2.92$ ,  $p = .00$ ) și dorința de realizare ( $t = 4.46$ ,  $p = .00$ ). Modelul cu cei cinci predictorii explică 16% din varianța angajării în comportamentele de cross-selling ( $R^2 = .16$ ).

**Tabelul 5. Regresia liniară multiplă pentru comportamentele de cross-selling**

	Coeficienții nestandardizați		T	Sig	Model	
	B	Er. Std			R	R <sup>2</sup>
Constanta	10.83	1.77	6.09	.00		
Sociabilitatea	.10	.03	2.92	.00		
Stabilitatea emoțională	-.02	.03	-.72	.46		
Nivelul de activism	-.03	.03	-.91	.35	.41	.16
Auto-disciplină	.05	.03	1.40	.16		
Dorința de realizare	.21	.04	4.46	.00		

*Notă:* Variabila dependentă (criteriul) în cadrul regresiei a fost angajarea în comportamentelor de cross-selling.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

În Tabelul 6 sunt integrate rezultatele regresiei liniare multiple pentru prezicerea angajării în comportamentele de cross-selling, incluzând ca predictorii sociabilitatea, dorința de realizare și caracteristicile biografice. Dintre caracteristicile biografice, vârsta a fost singura variabilă care aduce un increment semnificativ peste cele două trăsături de personalitate în explicarea angajării în comportamentele de cross-selling. Astfel, cu includerea vârstei ca și predictor, se observă o creștere de la 16% la 18% pentru explicarea variațiilor angajării agenților în comportamentele de cross-selling ( $R^2$  Change = .01, Sig F Change = .06). Cu toate acestea, pragul de semnificație statistică nu este atins.

**Tabelul 6. Regresia liniară multiplă pentru comportamentele de cross-selling (incluzând datele biografice)**

	Coeficienți nestandardizați				Model		
	<i>B</i> Std	Er.	<i>t</i>	<i>Sig</i> .	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> Change
Constanta	7.43	1.96	3.78	.00			
Sociabilitatea	.11	.03	3.47	.00			
Dorința de realizare	.22	.03	5.60	.00	.40	.16	
Genul	.33	.40	.84	.39	.42	.18	.01
Vârsta	.39	.20	1.98	.04			
Ocupația	-.05	.16	-.30	.76			
Experiența	.17	.17	1.01	.31			

Notă: Variabila dependentă (criteriul) în cadrul regresiei a fost angajarea în comportamente de cross-selling.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

Tabelul 7 prezintă coeficienții statistici rezultați în urma analizei rolului predictiv al trăsăturilor de personalitate în relație cu angajarea în comportamentele de up-selling. Astfel, se observă că doar două trăsături de personalitate aduc un aport semnificativ pentru explicarea comportamentelor de up-selling, fapt ce justifică includerea lor în model ca și predictorii. În acest fel, auto-disciplina explică în mod semnificativ varianța angajării în comportamentele de up-selling ( $t = 2.44$ ,  $p = .01$ ), dar și stabilitatea emoțională ( $t = -2.01$ ,  $p = .04$ ). Cu toate acestea, modelul reușește să explice numai 0,03 din varianța angajării în comportamentele de up-selling, ceea ce înseamnă că trăsăturile de personalitate nu reprezintă un predictor valid pentru acest tip de comportament de vânzare, existând alte variabile care exercită o influență mai puternică.

Tabelul 7. Regresia liniară multiplă pentru comportamentele de up-selling

	Coeficienți nestandardizați		<i>t</i>	<i>Sig</i>	Model	
	<i>B</i>	Er. Std			<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
Constanta	16.89	3.2	5.16	.00		
Nivelul de activism	-.06	.07	-.87	.38		
Sociabilitatea	-.12	.06	-	.07		
			1.77			
Dorința de realizare	.04	.08	.54	.58	.18	.03
Auto-disciplină	.17	.07	2.44	.01		
Stabilitatea emoțională	-.14	.07	-	.04		
			2.01			

*Notă:* Variabila dependentă (criteriul) în cadrul regresiei a fost angajarea în comportamente de up-selling.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

După excluderea din model a acelor trăsături de personalitate care nu au avut relevanță statistică pentru prezicerea comportamentelor de up-selling, a fost analizat incrementul adus de caracteristicile biografice. Genul a fost singura caracteristică biografică ce a adus un aport semnificativ peste stabilitate și auto-disciplină, contribuind la o creștere a puterii de explicare a varianței comportamentului de up-selling de la 0,03% la 0,07% ( $R^2$  Change = .05, Sig F Change = .00), creștere semnificativă din punct de vedere statistic. Acest lucru înseamnă că luarea în considerare a genului, pe lângă sociabilitate, este justificată pentru prezicerea varianței comportamentelor de up-selling. Rezultatele sunt prezentate în Tabelul 8.

Tabelul 8. Regresia liniară multiplă pentru comportamentele de up-selling (incluzând datele biografice)

	Coeficienți nestandardizați		<i>t</i>	<i>S<sub>i</sub></i> <i>g.</i>	Model		
	<i>B</i> Std	Er.			<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> Chan ge
Constanta	22.58	3.40	6.63	.00			
Auto-disciplina	.16	.05	2.84	.00			
Stabilitatea emoțională	-.24	.06	- 3.79	.00	.15	.03	
Genul	-3.27	.74	- 4.42	.00	.28	.07	.05
Vârsta	-.44	.36	- 1.22	.22			
Ocupația	-.261	.300	-.87	.38			
Experiența	.273	.317	.8	.38			

*Notă:* Variabila dependentă (criteriul) în cadrul regresiei a fost angajarea în comportamentele de up-selling.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

În continuare, dat fiind faptul că genul a reprezentat un predictor valid pentru angajarea în comportamente de up-selling, a fost efectuat testul *t* pentru eșantioane independente cu scopul de a investiga diferența dintre mediile bărbaților și femeilor în ceea ce privește angajarea în comportamentele de up-selling. Astfel, pentru bărbați, media a fost de 14.86, iar pentru femei, media a fost de 12.12. În Tabelul 9 sunt sintetizate rezultatele testului *t*. Astfel, se observă faptul că diferența dintre medii este semnificativă din punct de vedere statistic ( $F = .00$ ,  $p = .00$ ,  $t = 3.75$ ,  $p = .00$ ), fiind mai mare în cazul bărbaților comparativ cu femeile. Limitele intervalului de încredere indică faptul că diferența reală dintre medii se situează între 1.30 și 4.17.



**Tabelul 9. Diferențele de gen în angajarea în comportamente de cross-selling**

t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Cohen's <i>d</i>	95% CI	
					Lower	Upper
3.75	325.20	.00	2.74	.39	1.30	4.17

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

### 3.4. Analiza de moderare

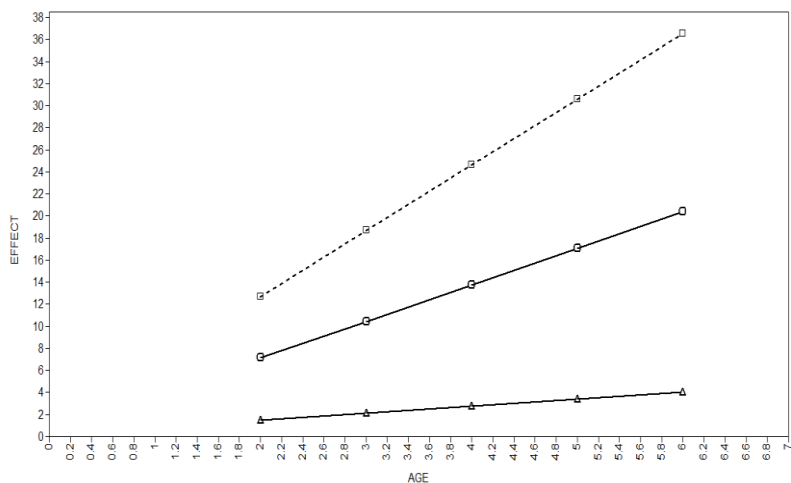
Folosind Mplus, a fost investigat efectul moderator al vârstei în relația dintre sociabilitate și utilizarea strategiilor de cross-selling, pe de o parte, și în relația dintre dorința de realizare și comportamentele de cross-selling, de cealaltă parte. Rezultatele sunt prezentate în Tabelele 10 și 11. După cum se poate observa în Tabelul 10, vârsta moderează relația dintre sociabilitate și comportamentele de cross-selling ( $B = -.06$ ,  $p = .03$ ), ceea ce înseamnă că pantele de regresie sunt diferite când categorii distincte de vârstă sunt luate în considerare. Figura 1 prezintă diferențele dintre pante pentru categoriile de vârstă (scăzut – simbolizat cu triunghiuri, mediu – simbolizat cu cercuri și crescut – simbolizat cu pătrate). Astfel, când vârsta este mai mare, agenții de vânzări prietenoși și sociabili din domeniul asigurărilor tind să recurgă la strategii de cross-selling mai frecvent decât agenții cu vârste mai mici.

**Tabelul 10. Analiza de moderare**

Variabilă	<i>B</i>	SE	<i>p</i>	95% CI	
				Lower	Upper
sociabilitatea	.47	.13	.00	.101	.818
vârsta	3.31	1.37	.01	-.24	6.585
vârsta*sociabilitatea	-.06	.03	.03	-.014	.013

*Notă:* Variabila dependentă a fost reprezentată de comportamentele de cross-selling.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS



**Figura 1. Diferențele pantelor de regresie pentru categorii distincte de vârstă în relația dintre sociabilitate și comportamentele de cross-selling**

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

Cu toate acestea, nu acesta a fost și cazul relației dintre dorința de realizare și strategiile de cross-selling. Se pare astfel că vârsta nu are un rol moderator, ceea ce înseamnă că nu există diferențe între categorii distincte de vârstă în ceea ce privește utilizarea strategiilor de cross-selling de către acei agenți de vânzări din domeniul asigurărilor care sunt înclinați către realizarea obiectivelor.

**Tabelul 11. Analiza de moderare**

Variabilă	<i>B</i>	SE	<i>p</i>	95% CI	
				Lower	Upper
dorința de realizare	.35	.16	.02	-.053	.776
vârsta	1.26	1.61	.43	-2.665	5.304
vârsta*dorința de realizare	-.02	.03	.60	-.119	.075

Notă: Variabila dependentă a fost reprezentată de comportamentele de cross-selling.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

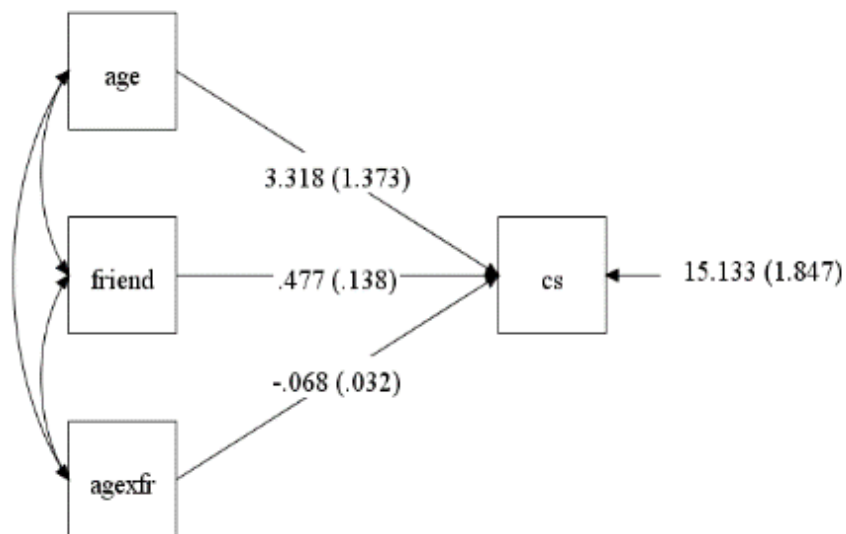
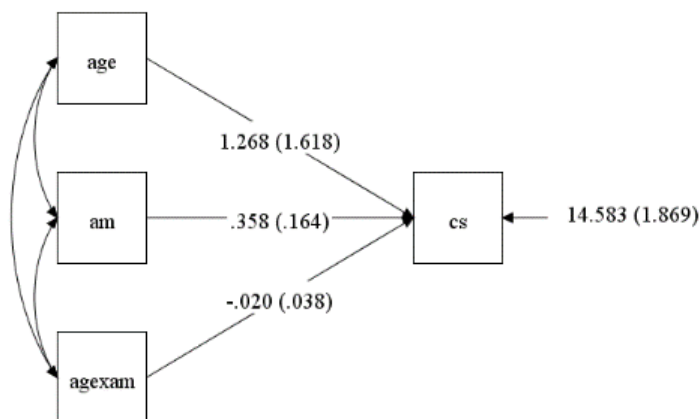


Figura 2. Estimările analizei de moderare (Interacțiunea dintre vârstă și sociabilitate)

Sursa: prelucrări proprii în SPSS



**Figura 2. Estimările analizei de moderare (Interacțiunea dintre vârstă și dorința de realizare)**

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

### 3.5. Analiza de varianță a comportamentelor de cross-selling și up-selling pentru diferite poziții

Luând în considerare pozițiile ocupate de participanți în domeniul asigurărilor, două ANOVA one-way au fost efectuate în SPSS pentru a investiga diferențele dintre medii în ceea ce privește grupurile analizate (agenți de asigurări, asistenți de brokeraj, consultanți pentru asigurări de viață și manageri de vânzări) în ceea ce privește utilizarea strategiilor de cross-selling și up-selling. Rezultatele sunt prezentate în Tabelele 13, 14 și 15.

Referitor la strategiile de cross-selling, se pare că există diferențe semnificative între cele patru grupuri investigate ( $F = 3.48$ ,  $p = .01$ ). Cu toate acestea, mărimea efectului ăntre diferența dintre medii a fost mai degrabă mică ( $\eta_p^2 = .02$ ,  $R Squared = .02$ ), ceea ce înseamnă că numai 0.02% din varianța comportamentelor de cross-selling este explicate de

poziția ocupată de agenți. Din moment ce condiția de omogenitate a fost îndeplinită, a fost efectuată analiza post-hoc Bonferroni.

**Tabelul 13. Diferențele dintre grupuri**

Predictor	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.	$\eta_p^2$
Intercept	185810.53	1	185810.53	10960.83	.00	.96
Poziție	177.45	3	59.15	3.48	.01	.02
Eroare	6390.99	377	16.95			

*Notă:* Variabila dependentă a fost reprezentată de comportamentele de cross-selling.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

Tabelul 14 sintetizează care dintre diferențele dintre medii au relevanță statistică, și, după cum se poate observa, singura diferență semnificativă statistic a fost înregistrată între grupurile 2 și 4 (asistenții de brokeraj și managerii de vânzări). Managerii de vânzări tind să recurgă la strategii de cross-selling mai des decât asistenții de brokeraj. Totuși, după cum a fost menționat anterior, mărimea efectului pentru diferența dintre medii este mai degrabă neglijabilă, ceea ce împiedică extragerea unor concluzii clare.

**Tabelul 14. Medii, abateri standard și diferențele dintre medii**

Variabilă	M	SD	1	2	3	4
1 Agent de asigurări	24.61	3.91	-	1.42	.86	-.15
2 Asistent de brokeraj	23.19	4.43	-1.42	-	-.55	-1.57*
3 Consultant pentru asigurări de viață	23.74	5.48	-.86	.55	-	-1.02

4	Manager de vânzări	de	24.7	3.26	.15	1.57*	1.02	-
			6					

*Notă:* Variabila dependentă a fost reprezentată de comportamentele de cross-selling. \*Diferența este semnificativă la nivelul .05.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

Cu privire la comportamentele de up-selling, analiza de varianță a indicat că nu există diferențe semnificative în ceea ce privește recurgerea la strategii de up-selling de către cele patru niveluri ale variabilei independente ( $F = 1.04$ ,  $p = .37$ ), astfel că ipoteza de nul este acceptată. În plus, mărimea efectului pentru diferența dintre medii a sprijinit acceptarea ipotezei de nul ( $\eta_p^2 = .00$ ,  $R\text{ Squared} = .00$ ).

**Tabelul 15. Diferențele dintre grupuri**

Predictor	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	$\eta_p^2$
Intercpt	55533.61	1	55533.61	1101.28	.00	.74
Pozițiile	157.35	3	52.45	1.04	.37	.00
Eroare	19010.68	377	50.42			

*Notă:* Comportamentele de up-selling au reprezentat variabila dependent.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

## 4. Discuții

### 4.1. Discuții generale

Obiectivul studiului curent a fost reprezentat, pe de-o parte, de investigarea rolului pe care trăsăturile de personalitate îl au în prezicerea performanței în vânzări și a comportamentelor de cross-selling și up-selling și, pe de altă parte, de analizarea incrementului pe care datele

biografice îl aduc peste personalitate în explicarea varianței performanței în vânzări și a comportamentelor de cross-selling și up-selling.

Ipotezele au fost testate pe un eșantion alcătuit din 381 de agenți de vânzări din industria asigurărilor. Analizele statistice au relevat că auto-disciplina acestora prezice performanța în vânzări și comportamentele de cross-selling, dar nu și apelul la strategii de up-selling, însă mărimile efectelor au fost mai degrabă mici. Rezultatele au indicat, așadar, că încercările agenților de a vinde variante mai costisitoare ale produselor sau serviciilor companiei nu sunt explicate de controlul personal și de simțul de disciplină al acestora. Asemănător, nevoia de realizare a prezis performanța auto-raportată în vânzări și angajarea în comportamente de cross-selling, iar strategiile de up-selling la care agenții de vânzări recurg nu au fost explicate de nevoia acestora de realizare și de înregistra succes. Cu toate acestea, în ceea ce privește performanța în vânzări, rezultatele înregistrate sunt susținute de meta-analizele anterioare care au indicat că, dintre toate trăsăturile de personalitate, conștiinciozitatea este cea care prezice în cea mai mare măsură performanța (Schmidt & Hunter, 1988), chiar și dacă este vorba despre fațetele înguste ale acesteia. Stabilitatea emoțională a prezis numai recurgerea agenților la strategii de up-selling, însă puterea explicativă a modelului a fost neglijabilă, astfel că nu se justifică includerea stabilității emoționale ca și antecedent pentru încercările de a vinde către clienți versiuni mai scumpe ale serviciilor oferite în industria asigurărilor. Nivelul de activitate nu a prezis niciunul dintre criteriile investigate, iar sociabilitatea agenților a prezis doar angajarea în comportamente de cross-selling, astfel că atitudinea prietenoasă a agenților explică parțial includerea strategiilor de cross-selling în practica lor.

Cu privire la incrementul pe care datele biografice ale agenților (genul, vârsta, poziția ocupată și experiența în muncă) îl aduc peste personalitate în explicarea performanței în vânzări și a apelului la strategii de cross-selling și up-selling, se pare că, în ceea ce privește performanța în vânzări, desi vârsta reprezintă un predictor valid, includerea sa în modelul de regresie nu a atins pragul de semnificație statistică. Astfel, vârsta nu a adus un increment relevant peste nevoia de realizare și peste auto-disciplina agenților în explicarea performanței auto-raportate.

Pentru comportamentele de cross-selling, situația a fost similară în ideea în care vârsta, deși a prezis recurgerea la strategiile de cross-selling, creșterea adusă în puterea explicativă a modelului nu a fost relevantă din punct de vedere statistic. Efectul de interacțiune dintre vârstă și sociabilitate, pe de-o parte, și dintre vârstă și nevoia agenților de realizare, pe de altă parte, a fost, de asemenea, investigat, iar analizele statistice au relevat că, pe măsură ce înaintea în vârstă, agenții de vânzări prietenoși și sociabili tind să recurgă la strategii de cross-selling mai frecvent decât aceia pentru care această trăsătură de personalitate nu este la fel de pregnantă.

Referitor la comportamentele de up-selling, se pare că includerea genului în modelul de regresie aduce un increment semnificativ peste auto-disciplină și stabilitatea emoțională. A fost, de asemenea, realizat și un test t pentru eșantioane independente pentru a examina diferențele de gen, test care a indicat că mediile au fost ușor mai mari pentru bărbați. Cu toate acestea, mărirea efectului pentru diferența dintre medii a fost mică, deci nu se poate concluziona că, în general, agenții de gen masculin din industria asigurărilor tind să vândă versiuni mai scumpe ale serviciilor oferite.

În ceea ce privește diferențele dintre grupuri în funcție de poziția ocupată (agenți de asigurări, asistenți de brokeraj, consultanți pentru asigurări de viață și manageri de vânzări), analiza de varianță a indicat că managerii de vânzări tind să recurgă la strategiile de cross-selling mai frecvent decât asistenții de brokeraj. Cu toate acestea, este recomandată precauție în interpretare, dat fiind faptul că, după cum a fost menționat anterior, mărirea efectului a fost mai degrabă mică. Pentru comportamentele de up-selling, rezultatele nu au susținut existența diferențelor semnificative între cele patru grupuri.

#### **4.2. Limitări și direcții viitoare**

În mod natural, orice studiu are o serie de limitări inerente. Este de menționat, în primul rând, faptul că design-ul studiului a fost unul cross-secțional, ceea ce înseamnă că nu pot fi extrase inferențe cauzale. În consecință, deși trăsăturile de personalitate prezic performanța în vânzări, a strategiilor de cross-selling și up-selling, nu ar trebui să fie



tratate ca reprezentând o cauză pentru aceste efecte în absența modelelor longitudinale care permit o testare prielnică a acestor ipoteze. Ca o direcție viitoare, se recomandă construirea de modele longitudinale care să fie direcționate către investigarea relațiilor cauzale dintre personalitate, performanța în vânzări și comportamentele de cross-selling și up-selling în industria asigurărilor.

Data fiind probabilitatea de apariție a erorii varianței commune (analizele au fost făcute asupra datelor auto-raportate), metoda Harman a fost efectuată, indicând că un factor explică 22.85% din totalul varianței, care este mai mic decât 50%. Astfel, rezultatele nu au fost afectate.

Modelul de regresie pentru comportamentele de up-selling a eșuat în explicarea unei proporții semnificative din varianța acestora, astfel că studii viitoare ar trebui să investigheze potențialul predictive al altor trăsături de personalitate. De exemplu, Kim și Hong (2010) au indicat că strategiile de up-selling sunt mult mai eficiente în momentul în care sunt cuplate cu orientarea către obiective sau în momentul în care agenții de vânzări depun efort în vânzare (*effort selling*), sugerând că trăsături de personalitate ca hărnicia ar putea avea o importanță mai mare în explicarea încercărilor de a vinde versiuni mai scumpe ale produselor și serviciilor.

### 4.3. Implicații teoretice și practice

Implicațiile teoretice ale studiului curent implică faptul că acesta este prima încercare de a analiza incrementul adus de datele biografice ale agenților de vânzări din industria asigurărilor peste trăsăturile de personalitate în prezicerea performanței în vânzări, dar și a comportamentelor de cross-selling și up-selling. Mai multe studii ar putea fi efectuate în această direcție cu scopul de a analiza nu numai diferențele individuale, dar și rolul predictiv al unor caracteristici ale postului, al resurselor de la locul de muncă sau al atitudinilor angajaților pentru strategiile de cross-selling și up-selling, din moment ce aceste două practici sunt centrale în cadrul managementului cu clienții.

În ceea ce privește implicațiile practice ale studiului, chiar dacă nu au putut fi extrase concluzii cauzale, acesta subliniază, totuși, câteva aspect care ar putea fi luate în considerare de managerii din industria asigurărilor referitor la selecția de personal, de exemplu.

Conștiințiozitatea este, cu siguranță, o trăsătură de personalitate importantă care impactează nu numai performanța în vânzări, dar și recurgerea la cele două strategii de vânzare (cross-selling și up-selling). Așadar, chiar dacă studio prezent a indicat numai o serie de asocieri, nu numai conștiințiozitatea, dar și sociabilitatea agenților de vânzări din industria asigurărilor ar putea să fie indicatori valizi pentru performanța lor ulterioară și pentru utilizarea strategiilor de cross-selling în practica lor.

### **Bibliografie selectivă**

- [1] Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 1-26.
- [2] Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10, 355-370.
- [3] Du, R. Y., Kamakura, W. A., & Mela, C. F. (2007). Size and share of customer wallet. *Journal of Marketing*, 71, 94-113.
- [4] Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. G. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality*, 40, 84-96.
- [5] Güneş, E. D., Akşin, O. Z., Örmeci, E. L., & Özden, S. H. (2010). Modeling Customer Reactions to Sales Attempts: If Cross-selling Backfires. *Journal of Service Research*, 13, 168-183.
- [6] Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72.
- [7] Iliescu, D., Popa, M., & Dimache, R. (2015). Adaptarea românească a Setului Internațional de Itemi de Personalitate: IPIP-Ro. *Human Resources Psychology/Psihologia Resurselor Umane*, 13.
- [8] Johnson, J. S., & Friend, S. B. (2015). Contingent cross-selling and up-selling relationships with performance and job satisfaction: an

- MOA-theoretic examination. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35, 51-71.
- [9] Kamakura, W. A. (2008). Cross-selling: Offering the right product to the right customer at the right time. *Journal of Relationship Marketing*, 6, 41-58.
- [10] Kamakura, W. A., Wedel, M., De Rosa, F., & Mazzon, J. A. (2003). Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 45-65.
- [11] Knott, A., Hayes, A., & Neslin, S. A. (2002). Next-product-to-buy models for cross-selling applications. *Journal of Interactive Marketing*, 16, 59-75.
- [12] Li, S., Sun, B., & Montgomery, A. L. (2011). Cross-selling the right product to the right customer at the right time. *Journal of Marketing Research*, 48, 683-700.
- [13] Li, S., Sun, B., & Wilcox, R. T. (2005). Cross-selling sequentially ordered products: An application to consumer banking services. *Journal of Marketing Research*, 42, 233-239.
- [14] Oblander, E. S., Gupta, S., Mela, C. F., Winer, R. S., & Lehmann, D. R. (2019). The Past, Present, and Future of Customer Management. *Present, and Future of Customer Management*.
- [15] Rothfeder, J. (2003). Trend: Cross-selling. *Ziff Davis CIO Insight*.
- [16] Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262.
- [17] Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, 667-688.
- [18] Thuring, F. (2012). A credibility method for profitable cross-selling of insurance products. *Annals of Actuarial Science*, 6, 65-75
- [19] Wihler, A., Meurs, J. A., Momm, T. D., John, J., & Blickle, G. (2017). Conscientiousness, extraversion, and field sales performance: Combining narrow personality, social skill, emotional stability, and nonlinearity. *Personality and Individual Differences*, 104, 291-296.