

MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO ĐỐI VỚI GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG

Một trong những nghiên cứu nổi tiếng về lãnh đạo là nghiên cứu ngẫu nhiên đường mục tiêu, nhờ đó phát hiện thái độ của nhà lãnh đạo trong quan hệ với cấp dưới và các đặc trưng về môi trường bao quanh. Nghiên cứu đường mục tiêu của lãnh đạo hình như đặc biệt thích hợp với bản chất chung của môi trường quản trị bán hàng. Trong nghiên cứu về lãnh đạo, thái độ của nhà lãnh đạo gồm cả sự đáp ứng thỏa mãn và khuyến khích cấp dưới. Đặc biệt hơn, nhà lãnh đạo đầu tiên tạo ra sự phụ thuộc của các nhu cầu được đáp ứng thỏa mãn cho cấp dưới vào kết quả và sau đó hỗ trợ và chỉ dẫn các điều cần thiết để đạt kết quả.

Mô hình lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng được mô tả ở hình 4.1 được thiết kế phù hợp với các khái niệm "đường mục tiêu" của thái độ lãnh đạo. Mô hình đó được kết cấu có tính năng động cao, không bị động. Các yếu tố của mô hình được xem xét có duy trì tính linh hoạt trong trí não.

Mối quan hệ giữa người quản trị bán hàng và đại diện bán hàng

Qua những chương trước, chúng ta đã chỉ rõ nhà quản trị bán hàng và đại diện bán hàng tác động qua lại nhau như thế nào. Vì như vậy, phạm vi của lãnh đạo của nhà quản trị có thể bị co lại hoặc mở rộng do tính chất của đại diện bán hàng. Đó là quan hệ nhân quả, quá trình mà ở đó thái độ lãnh đạo tạo ra các thái độ tiếp sau và thái độ tiếp sau tạo ra thái độ (hành vi) lãnh đạo. Mối phụ thuộc tương hỗ đó được mô tả trong hình 4.1 qua hai đường mũi tên qua lại giữa đại diện bán hàng và nhà quản trị.

Nhà quản trị bán hàng

Mỗi nhà quản trị bán hàng có sự thống nhất giữa cá tính và kinh nghiệm. Nhà lãnh đạo có hiệu quả hơn được xây dựng để trở thành người có ưu thế lớn và có trình độ về xã hội, năng lực căn bản và kỹ năng giao dịch cao. Kết quả, họ có xu hướng gây ảnh hưởng tốt hơn tới cấp dưới so với nhiều người cùng địa vị xã hội với họ. Thông minh, sự tin cậy và năng lực cũng là những khía cạnh quan trọng trong phẩm

chất của nhà quản trị. Kinh nghiệm cũng quan trọng như vậy, nhà quản trị bán hàng nhiều kinh nghiệm hơn sẽ đạt kết quả cao hơn so với nhà quản trị ít kinh nghiệm.

Đại diện bán hàng

Đặc tính riêng của cấp dưới cũng gây ảnh hưởng nhất định tới thái độ lãnh đạo. Người đại diện bán hàng là sự kết hợp hài hòa giữa kinh nghiệm và năng lực, lại bị biến dạng do thói quen trong cá tính của họ.

Một đại diện có năng lực thực hiện cao không chấp nhận thái độ lãnh đạo coi thường trình độ của họ, đặc biệt đối với nhà quản trị ít kinh nghiệm. Các đại diện bán hàng thường tin rằng họ kiểm soát được công lao của họ có và thường nhận biết được hành vi cứng rắn của nhà lãnh đạo, như sự can thiệp xúc phạm họ một cách không cần thiết. Mặc dù họ có thể còn cần một số liên hệ giao tiếp của nhà quản trị, họ đáp lại một cách tốt nhất đối với hành vi lãnh đạo ít xúc phạm nhất.

Các hành vi lãnh đạo

Mô hình đường mục tiêu giới thiệu bốn loại hành vi lãnh đạo mà nhà quản trị bán hàng có thể làm theo dựa vào đặc tính của cấp dưới và các yếu tố môi trường: trực tiếp, hỗ trợ, thành tích có định hướng và cùng tham gia.

Lãnh đạo trực tiếp

Nhóm hành vi lãnh đạo này chú trọng vào các quy tắc, định chế và thái độ của đại diện bán hàng dự kiến. Các tiêu chuẩn kết quả được xác định rõ ràng. Cách tiếp cận này chứa đựng nhiều yếu tố của các nhiệm vụ có định hướng. Cách tiếp cận này cũng còn được gọi là sản xuất - định hướng, chuyên quyền, cơ cấu - khởi đầu. Dạng lãnh đạo này chú trọng duy nhất vào việc thực hiện các nhiệm vụ (mục tiêu) được ấn định. Nhà quản trị bán hàng định rõ một cách cụ thể công việc của mỗi đại diện bán hàng cũng như cách đại diện sẽ thực hiện mục tiêu như thế nào. Đại diện bán hàng nào đạt được mục tiêu, họ sẽ được nhận phần thưởng vật chất thích đáng.

Nhà quản trị bán hàng khu vực ủng hộ cách tiếp cận này sẽ độc quyền nói với mỗi đại diện bán hàng về mục tiêu bán hàng trên địa bàn họ chịu trách nhiệm về mỗi loại sản phẩm và khách hàng. Thêm nữa, nhà quản trị sẽ xác định chính xác, chiến lược và hành động mà đại diện bán hàng sẽ phải thực hiện để đạt mục tiêu đó. Đại diện bán hàng không mong đợi có được các gợi ý nhưng họ phải làm một cách chính xác những điều mà nhà quản trị đã bảo họ phải làm. Sự đền bù dưới hình thức tiền lương bổ sung hoặc hoa hồng sẽ coi như phần thưởng.

Phương pháp trực tiếp dường như cung cấp các lời huấn thị và cơ cấu cần thiết cho các đại diện bán hàng, các tình huống hầu như thích hợp để bán hàng thể hiện các yêu cầu của công ty và các công việc không rõ ràng. Tuy vậy, thái độ đó bị giảm nhẹ khi tình huống thuận lợi và do các cá tính của cấp dưới. Ví dụ, nếu tình huống bán hàng khó khăn và không thuận lợi, phong cách lãnh đạo đó quan trọng hơn vì trong thời gian căng thẳng mọi người tin cậy một sự lãnh đạo thành thạo để xác định rõ mục tiêu. Mặt khác, nếu tình huống bán hàng thuận lợi, phong cách trực tiếp không thích hợp và có lẽ các đại diện bán hàng thành đạt sẽ không đồng tình với sự can thiệp của nhà quản trị vận hành trên địa bàn của họ. Các cá tính riêng có của cấp dưới cũng làm giảm bớt hoặc giới hạn cơ hội của nhà lãnh đạo khai thác mô hình lãnh đạo trực tiếp. Nghiên cứu cho thấy, những người có khả năng tự nhận thức cao hoặc những người tin rằng thái độ cư xử của họ kiểm tra được các loại khen thưởng của họ sẽ không tiếp nhận mô hình lãnh đạo trực tiếp. Bởi vậy, các nhà quản trị bán hàng của khu vực cố gắng chỉ dẫn cho các đại diện bán hàng tự tin, hầu như thành đạt rằng phải bán cái gì và làm như thế nào để đáp ứng được yêu cầu.

Lãnh đạo bằng cách hỗ trợ

Cách lãnh đạo này được gọi là dân chủ, tham gia góp ý, xem xét có định hướng và mối quan hệ có định hướng. Phong cách này chú trọng vào việc hợp tác có tổ chức và làm hài lòng cấp dưới và đồng ngũ nhân viên. Mục tiêu đạt được vì mỗi người hăng hái bắt tay vào việc và giúp người khác hoàn tất công việc. Nhà quản trị bán hàng với định hướng này đầu tiên sẽ thu được chung sức làm việc, mối quan hệ cá nhân tốt và sự hài lòng của mọi người. Cơ cấu khen thưởng sẽ có giá trị làm hài lòng mọi người.

Nhìn chung, mô hình chú trọng nhiều hơn đến con người, thu hút cấp dưới vào quá trình ra quyết định và thực hiện nó có xu thế hiệu quả hơn so với mô hình chú trọng đến các nhiệm vụ đã định. Nghiên cứu các đại diện bán hàng cho thấy, sự xem xét của nhà quản trị bán hàng có liên quan tích cực tới một số mức độ động cơ và kết quả thực hiện của đại diện bán hàng. Mặc dù hấp dẫn, quan điểm lãnh đạo này không đảm bảo những điều cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ đối với hầu hết các tình huống tổ chức. Nhưng duy trì việc làm hài lòng đại diện bán hàng cũng bị chỉ trích vì nó đóng vai trò chính trong việc giảm sút doanh số hoạt động, điều đó có thể đòi hỏi một lực lượng bán hàng lớn tổ thất khoảng 250.000 USD mỗi năm.

Với mô hình này, thái độ của nhà lãnh đạo thiên về tình cảm và chứa đựng các khía cạnh về cách xây dựng mối quan hệ. Nhà lãnh đạo có liên quan tới các nhu cầu cá nhân của cấp dưới và nuôi dưỡng một mối quan hệ chung tốt với các thành viên. Khi nhiệm vụ được giao làm căng thẳng hoặc thất vọng cho cấp dưới, cách lãnh đạo này hầu như có hiệu quả tích cực. Ví dụ, từ chối mua hàng là một phần trong công việc mua hàng của đại diện bán hàng. Thậm chí với những nơi thành đạt, sự từ chối đó cũng gây ảnh hưởng tới người đại diện bán hàng tốt nhất. Đó là lúc nhà quản trị bán hàng khu vực biểu thị sự cảm thông và hỗ trợ cần thiết. Lúc đó quả trách hoặc là mắng hiềm khi có kết quả tốt.

Lãnh đạo theo thành tích có định hướng

Có nhiều khả năng, nhà quản trị bán hàng đưa các điểm về thành tích có định hướng đó vào các cuộc tiếp xúc với lực lượng bán hàng. Nhà quản trị đưa ra các mục tiêu cao, hoàn thiện kết quả thực hiện của nhóm và thiết lập một hy vọng lớn của đại diện bán hàng vào khả năng có thể đáp ứng mục tiêu của họ. Phương pháp này có thể bao gồm một số yếu tố của thái độ lãnh đạo định hướng theo nhiệm vụ và hy vọng của lãnh đạo vào việc cấp dưới hoàn thành các nhiệm vụ. Nhà quản trị bán hàng khu vực đề ra các mục tiêu và thảo luận với đại diện bán hàng một cách cụ thể để thuyết phục họ tin rằng họ có thể đạt được các mục tiêu là nhà quản trị dân chủ hóa quá trình lãnh đạo theo thành tích có định hướng.

Lãnh đạo có tham dự

Nhà quản trị bán hàng có thể tìm thấy số liệu và lời khuyên của cấp dưới trong một số quyết định. Cơ sở chính của sự lãnh đạo có tham dự ở chỗ, khi mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định, họ bị thu hút và liên đới nhiều hơn tới quyết định. Khi quyết định có tính tập thể, sức ép phải thực hiện quyết định phát sinh không chỉ đối với lãnh đạo mà đối với cả nhóm.

Quản trị có tham dự đầy đủ của lực lượng bán hàng trong thực tế có thể bị hạn chế vì ba nguyên nhân. Thứ nhất, rất nhiều nhiệm vụ được giao từ cấp trên dưới dạng định mức và không có thảo luận. Thứ hai, các đại diện bán hàng có thể không muốn cố gắng thêm và tăng phần trách nhiệm do tham dự vào thiết lập mục tiêu và ra quyết định. Cuối cùng, cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng khu vực có thể không ủng hộ mô hình lãnh đạo có tham dự.

Hoàn cảnh môi trường

Yếu tố môi trường có thể ảnh hưởng đến cách phản ứng lại của cấp dưới đối với thái độ lãnh đạo. Có ba yếu tố quan trọng đặc biệt:

1. Yêu cầu của công việc: Vấn đề cơ sở ở đây là tính lặp lại của công việc. Tình huống bán hàng càng ít lặp lại càng phức tạp, đại diện bán hàng càng phục tùng cách lãnh đạo trực tiếp hơn và chắc chắn hơn.
2. Hệ thống quyền lực chính thức: Càng nhiều hệ thống được thành lập, cách lãnh đạo trực tiếp càng được coi là thích đáng và phù hợp đối với nhà lãnh đạo.
3. Các đặc tính của nhóm: Mục tiêu của nhóm rõ ràng và cụ thể thì phong cách lãnh đạo trực tiếp càng ít cần thiết và ít hiệu quả.

Các sự kiện xảy ra trong công ty và bên ngoài thị trường có thể ảnh hưởng trực tiếp tới sự lựa chọn thái độ lãnh đạo của nhà quản trị. Mỗi quan hệ đại diện bán hàng - nhà quản trị có thể nhất thời hoặc lâu dài thay đổi do các biến đổi của môi trường như sự gia tăng tính khốc liệt của cạnh tranh, sự thay đổi khách mua hàng, áp lực nội bộ tổ chức và đối với việc thực hiện quyết định, hoặc thay đổi trong cấu trúc tổ chức. Các sự kiện khác có thể tạo ra cố gắng, ảnh hưởng trực tiếp tới cá nhân nhà quản trị và đại diện bán hàng. Sự cố gắng này, thực tế hoặc do tưởng tượng, có thể nhận được sự hưởng ứng của lãnh đạo.

Các giới hạn trong lãnh đạo

Nhiều đặc tính tổ chức, công việc và cá nhân có ảnh hưởng tới mối quan hệ giữa đại diện và nhà quản trị bán hàng đang được xem xét. Một số đặc tính của cấp dưới, của công việc và tổ chức cũng gây trở ngại cho lãnh đạo, ảnh hưởng tới kết quả thực hiện, sự hài lòng và động cơ của cấp dưới.

Các đặc tính của cấp dưới

Cả hai cách lãnh đạo bằng hỗ trợ (mối quan hệ có định hướng) và trực tiếp (nhiệm vụ) bị giới hạn khi đại diện có nhu cầu tự chủ cao hoặc có định hướng nghề nghiệp rõ, hoặc không quan tâm đến các phần thưởng công ty đặt ra. Bởi vậy nhà quản trị bán hàng có thể tin rằng đại diện bán hàng với một vài đặc tính đó đáp ứng ít nhiều nhiệt tình nhất đối với thái độ lãnh đạo bằng hỗ trợ và trực tiếp. Thêm nữa, nhà quản trị có thể dự kiến những đại diện bán hàng được đào tạo tốt, có năng lực cao và có nhiều kinh nghiệm sẽ không hưởng ứng thái độ lãnh đạo trực tiếp.

Quy mô công việc

Thái độ lãnh đạo trực tiếp có xu hướng ít hiệu quả nhất trong các tình huống bán hàng khá quen thuộc hàng ngày và mơ hồ, không đòi hỏi những thay đổi lớn trong quá trình bán hàng, và phản hồi các kết quả thực hiện khá nhanh như bán các sản phẩm đơn giản theo hình thức ủy thác trực tiếp.

Các đặc tính tổ chức

Thái độ lãnh đạo trực tiếp có xu hướng ít hiệu quả nhất trong các môi trường tổ chức nhất định như khi tổ chức có cấu trúc cao với các phạm vi trách nhiệm, mục tiêu và kế hoạch được xác định rõ ràng, hoặc khi qui chế tổ chức cứng nhắc và không linh hoạt; hoặc khi trách nhiệm của nhân viên và theo tuyến được xác định rõ ràng. Cả hai thái độ lãnh đạo trực tiếp và bằng hỗ trợ bị giới hạn khi lực lượng bán hàng ràng buộc chặt chẽ và cấu kết khi nhà quản trị không kiểm soát

tiền thưởng của tổ chức, và khi các đại diện bán hàng phân tán trên vùng lãnh thổ rộng lớn.

Các đại diện bán hàng được đào tạo chính qui, có kinh nghiệm, có khả năng chấp nhận các hoạt động điều hành chung thiết kế theo cơ cấu nhiệm vụ bán hàng. Khi công việc cung cấp các thông tin phản hồi riêng có như kết quả bán hàng thành công hoặc hoa hồng kiếm được, thái độ lãnh đạo định hướng theo nhiệm vụ có xu hướng giảm bớt đi nhiều nữa.

Tóm lại, nhà quản trị sử dụng cách lãnh đạo bằng giúp đỡ hỗ trợ khi cấp dưới phải đối với các tình huống thất bại sẽ thu được hiệu quả tốt nhất. Một nghiên cứu cho thấy phạm vi lãnh đạo như tin cậy và hỗ trợ, tác động qua lại với đại diện bán hàng, tham gia vào quá trình ra quyết định, và tác động với quản trị cấp cao sẽ có ảnh hưởng tích cực tới kết quả thực hiện và đại diện được nhìn nhận tích cực và được thể hiện ở tác động tích cực tới động cơ và kết quả thực hiện.

Các cá nhân khác nhau có thể phản ứng khác nhau đối với cách lãnh đạo của cùng một người. Ví dụ, những đại diện có những năng lực cao và có tính độc lập có phản ứng tích cực hơn đối với cách lãnh đạo không can thiệp sâu và chú trọng vào thành tích và sự đóng góp. Đại diện bán hàng đó sẽ hưởng ứng ít nhất, có lẽ chống đối, đối với cách lãnh đạo trực tiếp có kiểm soát chặt chẽ. Ngược lại, đại diện ít có tính độc lập sẽ cảm thấy thoải mái với cách lãnh đạo trực tiếp hơn là cách lãnh đạo có tham gia.

Mức độ thuận lợi của hoàn cảnh sẽ ảnh hưởng tới cách lãnh đạo có thể được sử dụng. Khi hoàn cảnh thuận lợi, doanh số gia tăng và mục tiêu được đáp ứng, lúc đó sự lãnh đạo sẽ có vai trò thấp và có xu hướng tiến tới cách tham gia. Với châm ngôn "Nếu không bị thất bại thì đừng cố định nó", cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng sẽ nhấn mạnh tới thành tích, chứ không phải trực tiếp, có định hướng cụ thể. Khi hoàn cảnh bất lợi, nhà quản trị có phạm vi rộng để áp dụng cách lãnh đạo trực tiếp hơn trong thiết lập mục tiêu, xác định chiến lược và tương tự vậy. Thậm chí trong trường hợp đó, có những giới hạn quan trọng trong cách lãnh đạo trực tiếp dựa vào sự khác biệt riêng có của nhà quản trị và đại diện bán hàng.

3. Sử dụng tiền thưởng trong quá trình lãnh đạo

Như các kết quả nghiên cứu chỉ rõ và hầu hết các nhà quản trị bán hàng đều biết, cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng có thể ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả thực hiện của đại diện bán hàng. Một trong các công cụ quan trọng nhất đối với nhà quản trị bán hàng là phân phát tiền thưởng cho các đại diện thực hiện nhiệm vụ một cách thành công. Nói khác đi, có lẽ điều ít dễ chịu nhất đối với lãnh đạo là từ chối thưởng cho những người không thực hiện nhiệm vụ và áp dụng hình phạt đối với những người vi phạm các luật lệ của công ty.

Nhà lãnh đạo sử dụng tiền thưởng có hiệu quả nhất khi nhà lãnh đạo thường bất ngờ theo kết quả thực hiện. Các nghiên cứu thường xuyên cho thấy khi nhà lãnh đạo thưởng một cách bất ngờ, kết quả thực hiện gia tăng. Tiền thưởng định kỳ theo kết quả công việc không có hiệu quả như tiền thưởng bất ngờ khi xuất hiện kết quả thực hiện gia tăng. Ví dụ, nhà quản trị hứa với đại diện bán hàng hai ngày nghỉ thêm vào kỳ nghỉ sau khi công việc giải quyết xong nhưng không hứa điều kiện bán hàng.

Việc từ chối thưởng do không thực hiện được nhiệm vụ đặc biệt khác việc phạt vì vi phạm chính sách hoặc qui định của công ty. Nếu nhân viên bán hàng có khả năng nhưng không thành công trong thực hiện, ban quản trị bán hàng có thể làm việc với đại diện bán hàng để giúp nhân viên đó hoàn thiện công việc để có thể đạt mục tiêu và được thưởng. Ví dụ, đại diện bán hàng tạo ra các cuộc tiếp xúc bán hàng nhưng không tạo ra khả năng bán hàng cần sự kèm cặp đặc biệt của nhà quản trị khi kết thúc bán hàng. Nếu một đại diện nào đó coi nhẹ các định mức thực hiện, vi phạm chính sách công ty, vậy thì cần áp dụng hình phạt thích hợp. Ví dụ, một đại diện bán hàng lạm dụng nhiều lần ô tô công ty hoặc vi phạm qui định của kế toán về chi tiêu cần phải kỷ luật để chấm dứt sự lạm dụng đó và làm gương cho các đại diện khác về những gì nhà quản trị và công ty đã nói.

Một số chứng cứ cho thấy hình phạt thích hợp được nhà lãnh đạo áp dụng có tác động tích cực tới thái độ cấp dưới. Mỗi quan hệ tích cực đó giữa thái độ phạt của nhà quản trị và thái độ cấp dưới cũng có tác động đối với nhà quản trị bán hàng và đại diện bán hàng. Vì vậy, nhà lãnh đạo áp dụng thưởng bất ngờ theo kết quả thực hiện xuất hiện khi chắc chắn người thực hiện đạt kết quả cao. Giá trị thưởng sẽ ở mức thấp đối với người thực hiện đạt kết quả thấp. Ban quản trị bán hàng có thể dự kiến thiết lập một cơ cấu thưởng rõ ràng cho các kết quả tốt cần phải công nhận rằng nó cũng có thể phát sinh một vài sự không hài lòng. Hình phạt nếu nhà quản trị áp

dụng công bằng, hình như cũng làm gia tăng sự bằng lòng của cấp dưới nhưng không khuyến khích được họ.