
TÁC ĐỘNG CỦA CÁC KỸ NĂNG BÁN HÀNG, HÀNH VI ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG VÀ BÁN HÀNG THÍCH ỨNG ĐẾN HIỆU SUẤT BÁN HÀNG - VAI TRÒ TRUNG GIẠN CỦA CHẤT LƯỢNG MỐI QUAN HỆ

Nguyễn Hải Quang

Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Email: nhquang@uel.edu.vn

Nguyễn Quốc Thái

Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Email: thainq20607@sdh.uel.edu.vn

Mã bài: JED-1115

Ngày nhận: 06/02/2023

Ngày nhận bản sửa: 09/03/2023

Ngày duyệt đăng: 28/04/2023

DOI 10.33301/JED.VI.1115

Tóm tắt:

Nâng cao hiệu suất bán hàng là một mục tiêu quan trọng trong kinh doanh. Nghiên cứu này xác định vai trò của các kỹ năng bán hàng, hành vi định hướng khách hàng, hành vi bán hàng thích ứng và chất lượng mối quan hệ giữa nhân viên bán hàng với khách hàng đối với hiệu suất bán hàng. Dữ liệu được thu thập từ 282 khách hàng là các tổ chức và cá nhân sử dụng dụng cụ cơ khí chính xác. Kết quả nghiên cứu cho thấy hành vi định hướng khách hàng có tác động mạnh nhất đến hiệu suất bán hàng, tiếp đến là chất lượng mối quan hệ, hành vi bán thích ứng và cuối cùng là các kỹ năng bán hàng. Bên cạnh đó, chất lượng mối quan hệ còn đóng vai trò trung gian tích cực trong tác động của hành vi định hướng khách hàng và hành vi bán hàng thích ứng đến hiệu suất bán hàng. Bài viết đóng góp những hiểu biết hữu ích về tầm quan trọng của những yếu tố nghiên cứu đối với hiệu suất bán hàng và các hàm ý kinh doanh nhằm nâng cao hiệu suất bán hàng.

Từ khóa: Kỹ năng bán hàng, định hướng khách hàng, bán hàng thích ứng, chất lượng mối quan hệ, hiệu suất bán hàng.

Mã JEL: M10, M31.

Impact of selling skills, customer-oriented behavior, and adaptive selling on sales performance - The mediating role of relationship quality

Abstract:

Improving sales performance is an important goal in business. This study identifies the role of selling skills, customer-oriented behavior, adaptive sales behavior, and salesperson-customer relationship quality on sales performance. Data is collected from 282 customers who are organizations and individuals using precision mechanical tools. Research results show that customer-oriented behavior has the strongest impact on sales performance, followed by relationship quality, adaptive selling behavior and finally selling skills. Besides, relationship quality also plays a positive mediating role in the impact of customer-oriented behavior and adaptive sales behavior on sales performance. The article contributes helpful understanding of the importance of research factors for sales performance and business implications to improve sales performance.

Keywords: Selling skills, customer orientation, adaptive sales, relationship quality, sales performance.

JEL Codes: M10, M31.

1. Giới thiệu

Nâng cao hiệu suất bán hàng là một công việc quan trọng trong kinh doanh và chủ đề này nhận được sự quan tâm của cả các nhà quản lý lẫn các nhà nghiên cứu. Các nghiên cứu gần đây đã xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất bán hàng của nhân viên ở trong các bối cảnh khác nhau. Nghiên cứu của Román & Iacobucci (2010) đã chỉ ra rằng hành vi bán hàng thích ứng có tác động tích cực đến hiệu suất bán hàng trong dịch vụ tài chính. Thêm nữa các nghiên cứu của Kuo & cộng sự (2022) trong ngành logistics, Nguyen & cộng sự (2022) trong ngành dịch vụ thông tin còn bổ sung hành vi định hướng khách hàng cũng có tác động tích cực đến hiệu suất bán hàng. Không chỉ vậy, nghiên cứu của Park & cộng sự (2010) trong ngành công nghiệp bán dẫn và hóa chất còn cho thấy hành vi bán hàng thích ứng không chỉ có tác động tích cực tiếp đến hiệu suất bán hàng mà còn tác động gián tiếp qua trung gian là chất lượng mối quan hệ bán hàng. Nghiên cứu của Udayana & cộng sự (2019) trong ngành dược phẩm đã bổ sung các yếu tố hành vi định hướng khách hàng và định hướng học hỏi để cho thấy hành vi định hướng khách hàng, hành vi bán hàng thích ứng và định hướng học hỏi có tác động tích cực đến hiệu suất bán hàng qua vai trò trung gian của chất lượng mối quan hệ. Ở một hoàn cảnh khác, Wachner & cộng sự (2009) đã chỉ ra hành vi định hướng bán hàng có tác động tiêu cực đến hiệu suất bán hàng nhưng hành vi định hướng khách hàng và kỹ năng bán hàng lại có tác động tích cực đáng kể đến hiệu suất bán hàng trong lĩnh vực vật tư công nghiệp và địa ốc. Mặc dù những nghiên cứu này đã có những đóng góp nhất định về vai trò của các yếu tố đối với hiệu suất bán hàng trong các bối cảnh khác nhau. Tuy nhiên còn thiếu vắng những nghiên cứu xem xét tác động đồng thời của cả kỹ năng bán hàng lẫn hành vi định hướng khách hàng và hành vi bán hàng thích ứng đến hiệu suất bán hàng thông qua vai trò trung gian của chất lượng mối quan hệ giữa nhân viên bán hàng với khách hàng. Đây là khoảng trống mà nghiên cứu này hướng tới.

Dụng cụ cơ khí chính xác bao gồm tất cả các dụng cụ nhằm phục vụ cho quá trình gia công cắt gọt, tạo hình các chi tiết chính xác trong ngành cơ khí. Phần lớn các dụng cụ này được nhập khẩu và bán cho các khách hàng qua các nhà phân phối. Lĩnh vực này được chọn làm bối cảnh nghiên cứu vì nó có một số đặc điểm phù hợp với hành vi bán hàng thích ứng và định hướng khách hàng như: (1) nhân viên bán hàng tiếp xúc với nhiều loại khách hàng với các nhu cầu khác nhau; (2) phần lớn các sản phẩm khá trừu tượng, đòi hỏi phải giải thích và bán hàng thích ứng (sự tự tin và hành vi). Những điều này cũng đòi hỏi phải xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên bán hàng với khách hàng.

Mục đích của nghiên cứu này là xem xét một cách đồng bộ tác động trực tiếp của các kỹ năng bán hàng, hành vi định hướng khách hàng và hành vi bán hàng thích ứng đến hiệu suất bán hàng cũng như tác động gián tiếp của chúng thông qua vai trò trung gian của chất lượng mối quan hệ giữa khách hàng và nhân viên bán hàng. Bài viết sẽ đóng góp những hiểu biết hữu ích về tầm quan trọng của những yếu tố nghiên cứu đối với hiệu suất bán hàng của nhân viên trong lĩnh vực cung cấp dụng cụ cơ khí chính xác cũng như những hàm ý kinh doanh từ kết quả nghiên cứu.

Tiếp theo, bài báo trình bày cơ sở lý thuyết, giả thuyết và mô hình nghiên cứu. Sau đó, bài báo diễn giải thiết kế nghiên cứu, báo cáo kết quả nghiên cứu và thảo luận. Cuối cùng là kết luận và hạn chế của nghiên cứu.

2. Cơ sở lý thuyết, giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Các khái niệm liên quan

2.1.1. Kỹ năng bán hàng

Kỹ năng bán hàng là sự thành thạo trong việc thực hiện các nhiệm vụ cần thiết cho công việc bán hàng (Rentz & cộng sự, 2002). Kỹ năng bán hàng thường liên quan đến các nguyên tắc cơ bản quan trọng mà nhân viên bán hàng cần phải có để bắt đầu bán sản phẩm của công ty họ. Nó có thể được uốn nắn, cải thiện thông qua đào tạo và rèn luyện trong thực tế. Rentz & cộng sự (2002) chia kỹ năng bán hàng thành ba thành phần là kỹ năng giao tiếp (interpersonal skills), kỹ năng nghiệp vụ bán (salesmanship skills) và kiến thức công nghệ (technical knowledge).

Kỹ năng giao tiếp bao gồm các kỹ năng như biết cách đối phó, giải quyết xung đột, thấu hiểu, thuyết phục và hòa đồng với người khác cũng như khả năng lắng nghe và đồng cảm (Castleberry & Shepherd, 1993). Nó được thể hiện qua kỹ năng nói, khả năng nhận thức và hiểu biết về giao tiếp phi ngôn ngữ của người khác,

khả năng kiểm soát và điều chỉnh các biểu hiện cảm xúc phi ngôn ngữ, khả năng thể hiện bản thân, khả năng lôi kéo người khác để kiểm soát tình hình (Rentz & cộng sự, 2002). Kỹ năng nghiệp vụ bán liên quan đến kỹ năng tìm kiếm khách hàng tiềm năng, tạo và đánh giá khách hàng tiềm năng, trình bày thông điệp bán hàng và phục vụ khách hàng (Rentz & cộng sự, 2002; Singh & cộng sự, 2018). Còn kiến thức công nghệ là những kiến thức của nhân viên bán hàng về các tính năng, lợi ích của sản phẩm và các thủ tục theo yêu cầu cũng như chính sách của công ty (Smith & Owens, 1995). Nó bao gồm những hiểu biết về thị trường và nhu cầu của khách hàng; thủ tục của công ty; sản phẩm, dịch vụ, chính sách bán hàng của đối thủ cạnh tranh; hiểu biết về dòng sản phẩm và các hoạt động của khách hàng (Rentz & cộng sự, 2002).

2.1.2. Hành vi định hướng khách hàng

Hành vi định hướng khách hàng là một dạng hành vi bán hàng. Nó là một trong những chìa khóa thành công của nhân viên bán hàng (Udayana & cộng sự, 2019). Theo Saxe & Weitz (1982), nhân viên bán hàng định hướng khách hàng thể hiện mong muốn chân thành giúp khách hàng (hiện tại và tiềm năng) đưa ra quyết định mua hàng thỏa đáng bằng cách hỗ trợ đánh giá nhu cầu của họ và chỉ cung cấp những sản phẩm đáp ứng những nhu cầu đó. Thông thường, những hành vi hướng đến khách hàng như vậy có thể dẫn đến việc hy sinh lợi nhuận bán hàng ngay lập tức để thiết lập và/hoặc duy trì các mối quan hệ lâu dài (Udayana & cộng sự, 2019). Dựa trên đề xuất của Saxe & Weitz (1982), thang đo định hướng khách hàng sau đó đã được phát triển trong nhiều nghiên cứu (Thomas & cộng sự, 2001; Udayana & cộng sự, 2019).

2.1.3. Hành vi bán hàng thích ứng

Hành vi bán hàng thích ứng được định nghĩa là nhân viên bán hàng thay đổi hành vi trong quá trình tương tác với khách hàng hoặc giữa các tương tác với khách hàng dựa trên thông tin nhận thức về bản chất của tình huống bán hàng (Sujan, 1986). Thang đo hành vi bán hàng thích ứng đầu tiên được Spiro & Weitz (1990) đề xuất dựa trên các kỹ năng và kiến thức về tình huống bán hàng, loại khách hàng và chiến lược bán hàng tăng dần theo kinh nghiệm. Thang đo này sau đó đã được nhiều nghiên cứu ủng hộ và phát triển (Román & Iacobucci, 2010; Park & cộng sự, 2010; Udayana & cộng sự, 2019).

2.1.4. Chất lượng mối quan hệ với khách hàng

Chất lượng mối quan hệ với khách hàng của nhân viên bán hàng đề cập đến mức độ phù hợp của mối quan hệ giữa họ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng từ mối quan hệ đó (Hennig-Thurau & Klee, 1997). Do đó, chất lượng mối quan hệ này giúp nhân viên bán hàng nắm bắt được bản chất tích cực hay tiêu cực để từ đó mang lại lợi ích tích cực cho khách hàng và giúp nâng cao hiệu suất bán hàng. Thang đo chất lượng mối quan hệ đã được nhiều tác giả đã kế thừa và phát triển phù hợp với bối cảnh nghiên cứu (Park & cộng sự, 2010; Udayana & cộng sự, 2019).

2.1.5. Hiệu suất bán hàng

Hiệu suất bán hàng của nhân viên là sự kết hợp của những kết quả mà họ bán được hàng và những gì họ làm (Anderson & Oliver, 1987). Để đánh giá hiệu suất bán hàng, Behrman & Perreault Jr (1982) đã đo lường qua khả năng tạo doanh thu cao hơn, thị phần cao hơn, vượt chỉ tiêu doanh số và mục tiêu được giao cũng như khả năng xác định và bán cho các khách hàng lớn. Thang đo này sau đó được nhiều nghiên cứu ủng hộ và phát triển (Boorom & cộng sự, 1998; Singh & cộng sự, 2018).

2.2. Các giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Tác động của kỹ năng bán hàng đến hiệu suất bán hàng

Kỹ năng bán hàng là một trong những yếu tố dự đoán quan trọng nhất về hiệu suất bán hàng (Rentz & cộng sự, 2002). Kỹ năng bán hàng cao sẽ tạo ra sự hài lòng và tin tưởng của khách hàng khi nhân viên thực hiện tốt các quy trình, thủ tục bán hàng. Trong nghiên cứu này, kỹ năng bán hàng được xem xét một cấu trúc bậc cao duy nhất (được phản ánh trong các kỹ năng giao tiếp, kỹ năng nghiệp vụ bán và kiến thức công nghệ) và được kỳ vọng sẽ có tác động trực tiếp tích cực đến hiệu suất bán hàng theo sự phát triển và phỏng đoán của Rentz & cộng sự (2002). Tác động này cũng đã được xác nhận trong nghiên cứu thực nghiệm của Wachner & cộng sự (2009). Vì vậy giả thuyết thứ nhất được đề xuất:

H₁: Kỹ năng bán hàng của nhân viên có tác động trực tiếp tích cực đến hiệu suất bán hàng của họ.

2.2.2. Tác động của hành vi định hướng khách hàng đến chất lượng mối quan hệ và hiệu suất bán hàng

Theo Udayana & cộng sự (2019), hành vi bán hàng hướng đến khách hàng có thể cải thiện chất lượng mối quan hệ bán hàng, từ đó có thể cải thiện hiệu suất của nhân viên bán hàng. Nếu nhân viên bán hàng có thể đáp ứng mong muốn của khách hàng và quan tâm đến khách hàng, thì khách hàng sẽ hài lòng. Sau đó, họ thường mua hàng và sẵn sàng mời bạn bè của họ chuyển sang sử dụng sản phẩm. Do vậy thành công của nhân viên bán hàng có thể được quyết định bởi khả năng hiểu rõ khách hàng của họ (Udayana & cộng sự, 2019). Thêm nữa, định hướng khách hàng sẽ tác động tích cực đến hiệu suất bán hàng, vì nhu cầu và lợi ích tốt nhất của khách hàng đã được nhân viên bán hàng chú ý (Wachner & cộng sự, 2009). Dựa trên những biện luận này, các giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

H₂: Khả năng định hướng khách hàng của nhân viên bán hàng có tác động tích cực đến chất lượng mối quan hệ của họ với khách hàng.

H₃: Khả năng định hướng khách hàng của nhân viên bán hàng có tác động tích cực đến hiệu suất bán hàng của họ.

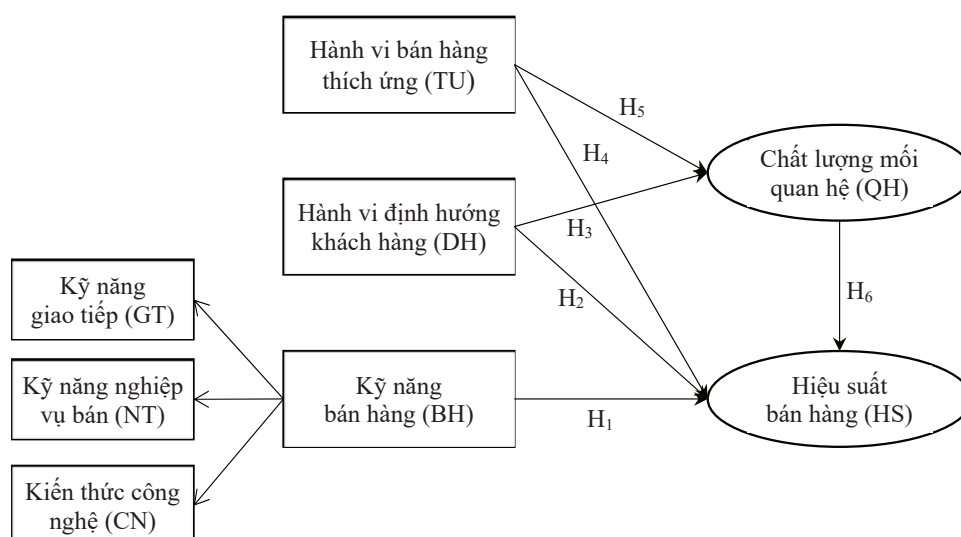
2.2.3. Tác động của hành vi bán hàng thích ứng đến chất lượng mối quan hệ và hiệu suất bán hàng

Campbell & cộng sự (2006) cho rằng hành vi thích nghi của nhân viên bán hàng có thể có tác động tích cực đến việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Thêm nữa, bán hàng thích ứng cho phép nhân viên bán hàng định hình thông điệp phù hợp với người mua của họ nên nó nâng cao năng lực của nhân viên bán hàng để xây dựng mối quan hệ với khách hàng và nâng cao hiệu quả bán hàng (Jaramillo & cộng sự, 2007). Vì vậy nhiều nghiên cứu đã xác nhận rằng hành vi bán hàng thích ứng có tác động tích cực đến chất lượng mối quan hệ với khách hàng (Park & cộng sự, 2010; Udayana & cộng sự, 2019) và hiệu suất của nhân viên bán hàng (Park & cộng sự, 2010; Udayana & cộng sự, 2019; Kuo & cộng sự, 2022; Nguyen & cộng sự, 2022). Vì vậy, các giả thuyết sau đây được đưa ra:

H₄: Hành vi bán hàng thích ứng của nhân viên bán hàng có tác động tích cực đến chất lượng mối quan hệ của họ với khách hàng.

H₅: Hành vi bán hàng thích ứng của nhân viên bán hàng có tác động tích cực đến hiệu suất bán hàng của họ.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



2.2.4. Tác động của chất lượng mối quan hệ đối với hiệu suất bán hàng

Lý thuyết tiếp thị mối quan hệ đề xuất rằng khi công ty mang lại giá trị cho khách hàng, sức mạnh của mối quan hệ với khách hàng sẽ được cải thiện và tăng khả năng giữ chân khách hàng. Khi nhân viên bán hàng duy trì chất lượng của mối quan hệ với khách hàng thì sẽ có thể cải thiện hiệu suất (Miao & Evans, 2013) vì chất lượng mối quan hệ với khách hàng góp phần giữ chân khách hàng và điều này làm tăng hiệu

suất bán hàng. Chất lượng mối quan hệ có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất của nhân viên bán hàng đã được xác nhận ở nhiều bối cảnh khác nhau (Park & cộng sự, 2010; Udayana & cộng sự, 2019). Vì vậy giả thuyết cuối cùng được đề xuất:

H₆: Chất lượng mối quan hệ của nhân viên bán hàng với khách hàng có tác động tích cực đến hiệu suất bán hàng của họ.

2.3. Mô hình nghiên cứu

Từ các khái niệm và giả thuyết nghiên cứu ở trên, mô hình nghiên cứu được tổng hợp trong Hình 1.

3. Thiết kế nghiên cứu

3.1. Thang đo

Các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước và được điều chỉnh từ kết quả thảo luận với 02 nhà quản trị và 05 khách hàng của các công ty bán dụng cụ cơ khí chính xác. Theo đó, ngoài việc điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp, 32 biến ban đầu được rút gọn thành 27 biến cho 7 khái niệm liên quan đến 5 yếu tố trong mô hình nghiên cứu (Bảng 1). Các biến sau đó được phát triển thành các phát biểu phù hợp với đối tượng được khảo sát và được đánh giá bằng thang đo Likert 5 mức độ với 1 là rất không đồng ý và 5 là rất đồng ý.

Bảng 1: Thang đo cho nghiên cứu

Yếu tố	Biến quan sát	Mã hóa
GT (Rentz & cộng sự, 2002)	Khả năng thể hiện, kiểm soát và điều chỉnh ngôn ngữ không lời	GT1
	Khả năng về kỹ năng nói tổng quát	GT2
	Nhận thức và hiểu biết về giao tiếp phi ngôn ngữ của người khác	GT3
	Khả năng thao túng người khác để kiểm soát tình hình	GT4
NT (Rentz & cộng sự, 2002)	Khả năng thu hút được sự quan tâm của khách hàng	NT1
	Khả năng chốt đơn hàng	NT2
	Khả năng trình bày thông điệp bán hàng	NT3
CN (Rentz & cộng sự, 2002)	Kiến thức về thị trường và sản phẩm	CN1
	Kiến thức về các quy trình của công ty	CN2
	Kiến thức về sản phẩm, dịch vụ và chính sách bán hàng của đối thủ	CN3
	Kiến thức về dòng sản phẩm, gồm cả tính năng và lợi ích của sản phẩm	CN4
	Kiến thức về hoạt động của khách hàng	CN5
DH (Thomas & cộng sự, 2001)	Cố gắng tìm ra nhu cầu của khách hàng	DH1
	Tích cực giới thiệu sản phẩm, dịch vụ tốt nhất cho khách hàng	DH2
	Sử dụng phương pháp giải quyết vấn đề trong bán sản phẩm và dịch vụ	DH3
	Cố gắng tìm ra loại sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ hữu ích cho khách hàng	DH4
TU (Román & Iacobucci, 2010)	Linh hoạt phong cách và cách tiếp cận bán hàng theo từng tình huống	TU1
	Sử dụng cách tiếp cận và đối xử với người mua hàng khá giống nhau	TU2
	Thích sử dụng các phương pháp bán hàng khác nhau	TU3
QH (Udayana & cộng sự, 2019)	Nghĩ đến lợi ích lâu dài cho khách hàng mua sản phẩm	QH1
	Quan tâm đến việc duy trì mối quan hệ bán hàng lâu dài	QH2
	Đề dăng phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng	QH3
	Luôn mở rộng mạng lưới khách hàng qua lời giới thiệu của bạn bè	QH4
HS (Boorum & cộng sự, 1998)	Tạo ra một thị phần cao cho công ty trong một khu vực cụ thể	HS1
	Luôn bán những sản phẩm có lợi nhuận biên cao nhất	HS2
	Tạo ra mức doanh số bán cao	HS3
	Vượt tất cả các chỉ tiêu và mục tiêu bán hàng cho khu vực trong năm	HS4

Ghi chú: GT1 được gộp từ “khả năng thể hiện ngôn ngữ không lời” và “khả năng kiểm soát và điều chỉnh các biểu hiện cảm xúc phi ngôn ngữ”; NT1 được gộp từ “khả năng để tạo triển vọng cho khách hàng”, “khả năng để triển vọng có chất lượng” và “khả năng phục vụ khách hàng”; DH2 được gộp từ “tạo lợi ích tốt nhất của khách hàng” và “đề xuất các sản phẩm hoặc dịch vụ tốt nhất phù hợp để giải quyết vấn đề”; TU1 được gộp từ “thay đổi phong cách bán hàng theo từng tình huống” và “linh hoạt trong cách tiếp cận bán hàng sử dụng”; TU2 được gộp từ “phân lớn sử dụng cách tiếp cận tương tự với hầu hết khách hàng” và “đối xử với tất cả người mua hàng khá giống nhau”.

3.2. Dữ liệu

Các thang đo chính trong nghiên cứu này xem xét cảm nhận của khách hàng về chất lượng mối quan hệ của nhân viên bán hàng với khách hàng cũng như cảm nhận của khách hàng về kỹ năng bán hàng và các hành vi bán hàng của nhân viên. Thêm nữa, phần lớn các sản phẩm cơ khí chính xác được nhập khẩu từ nước ngoài và số lượng các nhà phân phối không nhiều và việc tiếp cận các nhân viên bán hàng để có mẫu khảo sát đủ lớn gặp khó khăn. Do vậy đối tượng khảo sát được chọn là các khách hàng sử dụng sản phẩm như một số nghiên cứu đã lựa chọn (Crosby & cộng sự, 1990; Palmatier & cộng sự, 2007). Các phát biểu cho thang đo hiệu suất bán hàng cũng được phát triển theo hướng đánh giá của khách hàng về các khả năng đem lại hiệu suất bán hàng. Khu vực khảo sát được chọn là Thành phố Hồ Chí Minh và Bình Dương vì đây là những khu vực có lượng khách hàng lớn nhất ở phía Nam.

Việc khảo sát được thực hiện bởi học viên cao học để thực hiện luận văn thạc sĩ ở một trường đại học công lập lớn và đang làm việc tại công ty trong lĩnh vực này. Đối tượng khảo sát là những khách hàng đã và đang sử dụng sản phẩm của các công ty cung cấp dụng cụ gia công cơ khí chính xác. Qua các mối quan hệ với các đồng nghiệp, khách hàng và bạn hàng, đã có 310 phiếu khảo sát được gửi trực tiếp đến các khách hàng. Số phiếu thu về sau khi loại bỏ những phiếu trả lời không phù hợp là 282. Mẫu được tóm tắt tại Bảng 2 bằng phần mềm SPSS/IBM 25. Sau đó được phân tích bằng phần mềm Smart-PLS 3.0 để đánh giá thang đo và kiểm định các giả thuyết. Việc chọn phần mềm này là để đảm bảo phù hợp với quy mô mẫu còn nhỏ.

Bảng 2: Tóm tắt mẫu

Thông tin	Phân loại	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Giới tính	Nam	158	56,0
	Nữ	124	44,0
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	13	4,6
	Từ 31 đến 40 tuổi	86	30,5
	Trên 40 tuổi	183	64,9
Trình độ	Dưới đại học	19	6,7
	Đại học	242	85,8
	Trên Đại học	21	7,4
Vị trí công tác	Nhân viên	12	4,3
	Quản lý cấp cơ sở	174	61,7
	Quản lý cấp trung	89	31,6
	Quản lý cấp cao	7	2,5

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá thang đo

Thang đo được đánh giá qua hai giai đoạn là đánh giá thang đo bậc 2 (BH) và đánh giá các thang đo bậc 1 (sau khi đã chuyển thang đo BH về bậc 1). Trong giai đoạn 1, tất cả các thang đo được đưa vào mô hình tổng thể để đánh giá chất lượng các biến. Kết quả cho hệ số tải ngoài của các biến đều lớn hơn 0,7 (xem Hình 3) nên các biến có chất lượng tốt. Bảng 3 tóm tắt các tiêu chí đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo BH.

Bảng 3: Chỉ tiêu đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo BH

Thành phần	Cronbach's Alpha	rho_A	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
CN	0,834	0,837	0,883	0,601
GT	0,856	0,858	0,902	0,698
NT	0,832	0,835	0,899	0,748

Theo Bảng 3, các thành phần của thang đo BH đều có hệ số Cronbach's Alpha và CR lớn hơn 0,7, AVE đều lớn hơn 0,5. Vì vậy các thành phần của thang đo đều đảm bảo độ tin cậy và giá trị hội tụ (Hair & cộng sự, 2010). Tiếp theo, Bảng 4 trình bày các tỷ số HTMT của tất cả các thang đo và thành phần của BH. Giá trị HTMT giữa các cặp biến thành phần BH hoặc các thang đo đều nhỏ hơn 0,85 nên chúng đảm bảo tính phân biệt (Hair & cộng sự, 2019).

Bảng 4: Tỷ số Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	CN	DH	GT	HS	NT	QH	TU
CN							
DH	0,309						
GT	0,563	0,390					
HS	0,373	0,654	0,490				
NT	0,561	0,471	0,544	0,329			
QH	0,381	0,689	0,451	0,634	0,379		
TU	0,308	0,435	0,205	0,452	0,270	0,494	

Trong giai đoạn 2, tất cả các biến (kể cả các biến của thang đo bậc 2 chuyển sang bậc 1) đều cho hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7 (xem Hình 4). Các chỉ số đánh giá độ tin cậy và tính hội tụ của thang đo được báo cáo trong Bảng 5 cũng cho các hệ số Cronbach's Alpha và CR đều lớn hơn 0,7, AVE đều lớn hơn 0,5 nên các thang đo bậc 1 đều đảm bảo độ tin cậy và giá trị hội tụ (Hair & cộng sự, 2010).

Bảng 5: Độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo bậc 1

Thang đo	Cronbach's Alpha	rho_A	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
BH	0,819	0,842	0,891	0,732
DH	0,852	0,854	0,900	0,693
HS	0,889	0,894	0,923	0,751
QH	0,808	0,808	0,875	0,636
TU	0,820	0,822	0,893	0,735

Kết quả phân tích cho hệ số VIF bên trong của các thang đo cho giá trị từ 1,151 đến 1,681, đều nhỏ hơn 3 nên không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến tiềm ẩn (Hair & cộng sự, 2010). Hệ số R² hiệu chỉnh của QH là 0,371 và HS là 0,425 cho thấy các yếu tố nghiên cứu giải thích được sự biến thiên của QH và SH lần lượt là 37,1% và 42,5%. Các giá trị thống kê này bổ sung thêm tính phù hợp của mô hình ước lượng. Kết quả đánh giá các thang đo cho thấy các biến và các thang đo đều đảm bảo yêu cầu để đưa vào kiểm định các giả thuyết.

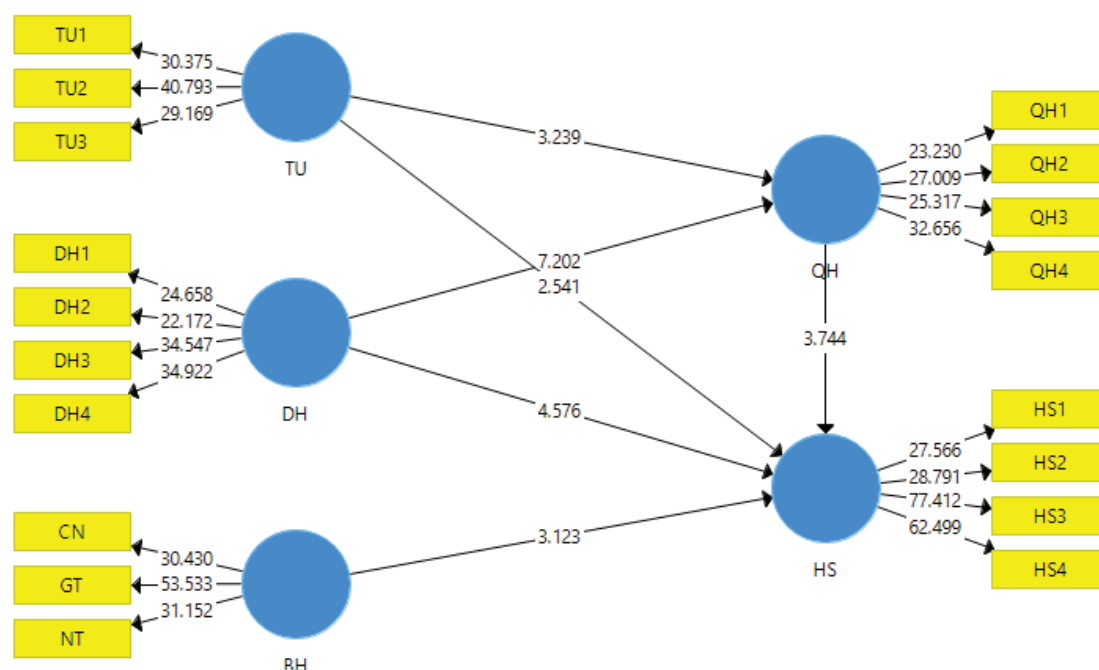
4.2. Kiểm định các giả thuyết

Kết quả ước lượng các tác động trực tiếp với mẫu lặp lại bằng bootstrap là 5.000 được báo cáo tại Bảng 6 và mô hình ước lượng được trình bày tại Hình 2. Theo đó các hệ số ước lượng đều có giá trị dương như kỳ vọng và các giá trị p đều nhỏ hơn 5%. Như vậy các giả thuyết đều được chấp nhận.

Bảng 6: Kết quả ước lượng các hệ số tác động trực tiếp

Tác động	Mẫu ban đầu (O)	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn	Giá trị thống kê T	Giá trị p
BH -> HS	0,170	0,173	0,055	3,074	0,002
DH -> QH	0,494	0,492	0,069	7,176	0,000
DH -> HS	0,317	0,312	0,067	4,723	0,000
TU -> QH	0,225	0,229	0,069	3,269	0,001
TU -> HS	0,130	0,129	0,051	2,556	0,011
QH -> HS	0,236	0,239	0,063	3,746	0,000

Hình 2: Mô hình ước lượng các giả thuyết



Cuối cùng Bảng 7 báo cáo tóm tắt các tác động tổng hợp (trực tiếp và gián tiếp) của các giả thuyết. Theo đó, các tác động gián tiếp cũng đều có $p < 0,05$ nên tồn tại tác động gián tiếp từ DH và TU đến HS qua vai trò trung gian của QH. Như vậy, chất lượng mối quan hệ giữa khách hàng và nhân viên bán hàng có vai trò trung gian một phần trong tác động của hành vi định hướng khách hàng và hành vi bán hàng thích ứng đến hiệu suất bán hàng.

Bảng 7: Tóm tắt hệ số tác động

Tác động	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	Tác động tổng hợp
BH → HS	0,170 (0,002)		0,170 (0,002)
DH → QH	0,494 (0,000)		0,494 (0,000)
DH → HS	0,317 (0,000)	0,117 (0,003)	0,434 (0,000)
TU → QH	0,225 (0,001)		0,225 (0,001)
TU → HS	0,130 (0,011)	0,053 (0,020)	0,183 (0,000)
QH → HS	0,236 (0,000)		0,236 (0,000)

Ghi chú: trong ngoặc là giá trị p

5. Thảo luận

Những phát hiện từ nghiên cứu này ủng hộ vai trò tích cực của một số yếu tố đối với hiệu suất bán hàng trong một số nghiên cứu trước đây, chẳng hạn như của các kỹ năng bán hàng (Wachner & cộng sự, 2009), của hành vi định hướng khách hàng (Wachner & cộng sự, 2009; Udayana & cộng sự, 2019; Kuo & cộng sự, 2022; Nguyen & cộng sự, 2022) và của hành vi bán hàng thích ứng (Park & cộng sự, 2010; Román & Iacobucci, 2010; Udayana & cộng sự, 2019), cũng như vai trò trung gian của chất lượng mối quan hệ trong tác động của hành vi định hướng khách hàng đến hiệu suất bán hàng (Udayana & cộng sự, 2019) và của hành vi bán hàng thích ứng đến hiệu suất bán hàng (Park & cộng sự, 2010; Udayana & cộng sự, 2019; Kuo & cộng sự, 2022; Nguyen & cộng sự, 2022). Điểm khác biệt được thể hiện thông qua các hệ số tác động được ước lượng cụ thể và chúng là những biểu hiện cụ thể trong lĩnh vực cung cấp dụng cụ gia công cơ khí chính xác.

Các hệ số được ước lượng chỉ ra rằng khi các yếu tố như kỹ năng bán hàng, hành vi định hướng khách hàng, hành vi bán hàng thích ứng và chất lượng mối quan hệ của nhân viên bán hàng với khách hàng được tăng lên 1 đơn vị sẽ làm cho hiệu suất bán hàng của nhân viên tăng lần lượt là 0,170, 0,434, 0,183 và 0,236 đơn vị. Trong đó, tác động trực tiếp của hành vi định hướng khách hàng và hành vi bán hàng thích ứng lần lượt là 0,317 và 0,130 đơn vị, tác động gián tiếp qua vai trò trung gian của chất lượng mối quan hệ lần lượt là 0,117 và 0,053 đơn vị. Những con số này chỉ ra rằng trong các yếu tố nghiên cứu, hành vi định hướng khách hàng có vai trò quan trọng nhất đối với hiệu suất bán hàng của nhân viên trong lĩnh vực cung cấp dụng cụ gia công cơ khí chính xác. Tiếp đến là chất lượng các mối quan hệ và hành vi bán hàng thích ứng, sau cùng là các kỹ năng bán hàng. Còn trong việc tạo ra chất lượng mối quan hệ giữa khách hàng với nhân viên bán hàng thì hành vi định hướng khách hàng (hệ số: 0,494) có tác động cao hơn hành vi bán hàng thích ứng (hệ số: 0,225). Vai trò không quá cao của các kỹ năng bán hàng có thể được lý giải bởi các dụng cụ gia công cơ khí chính xác là các sản phẩm không quá phức tạp nên không đòi hỏi quá cao về kỹ năng nghiệp vụ bán và kiến thức công nghệ. Còn kỹ năng giao tiếp là một kỹ năng tối thiểu mà bất kỳ một nhân viên bán hàng nào cũng đều phải có.

Những kết quả nghiên cứu trên đây hàm ý rằng để nâng cao hiệu suất bán dụng cụ gia công cơ khí chính xác, các nhân viên bán hàng cần đặc biệt chú trọng hành vi định hướng khách hàng bằng việc hỗ trợ đánh giá nhu cầu của khách hàng và chỉ cung cấp những sản phẩm đáp ứng những nhu cầu đó để giúp họ đưa ra quyết định mua hàng thỏa đáng. Bên cạnh đó, các nhân viên bán hàng cũng cần áp dụng cả hành vi bán hàng thích ứng bằng việc thay đổi hành vi trong quá trình tương tác với khách hàng hoặc giữa các tương tác với khách hàng theo tình huống bán hàng. Thêm nữa, nhân viên bán hàng cũng cần xây dựng mối quan hệ chặt chẽ và có chất lượng với khách hàng vì điều này giúp họ hiểu rõ khách hàng để từ đó mang lại lợi ích tích cực cho khách hàng. Cuối cùng, các nhân viên bán hàng cũng cần phải nâng cao các kỹ năng bán hàng như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng nghiệp vụ bán và kiến thức công nghệ bởi những kỹ năng này giúp họ có những kiến thức về sản phẩm và kỹ năng để nâng cao hiệu suất bán hàng.

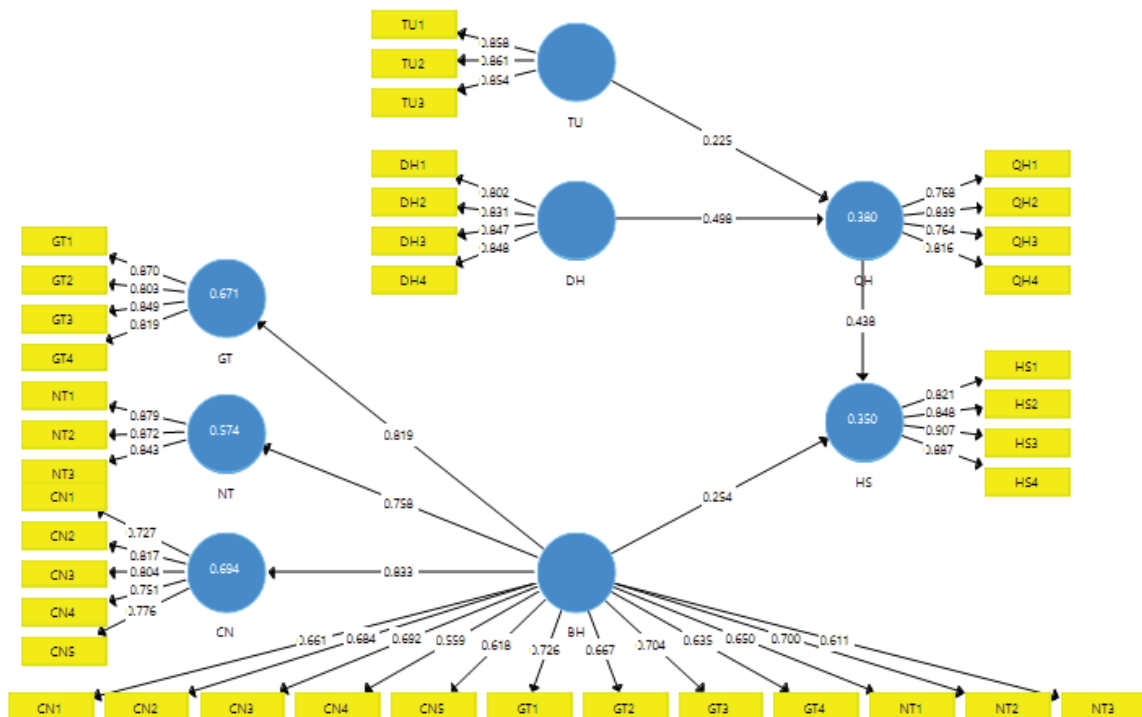
6. Kết luận

Xem xét đồng bộ vai trò của các kỹ năng bán hàng, hành vi định hướng khách hàng, hành vi bán hàng thích ứng và chất lượng mối quan hệ đến hiệu suất bán hàng là một vấn đề có ý nghĩa cả về mặt lý luận lẫn thực tiễn. Từ việc xây dựng các giả thuyết, khảo sát và phân tích dữ liệu, nghiên cứu này đã phát triển và đánh giá thang đo cho các khái niệm trong lĩnh vực cung cấp dụng cụ gia công cơ khí chính xác. Theo đó đang đo bậc cao kỹ năng bán hàng gồm 3 thành phần là kỹ năng giao tiếp, kỹ năng nghiệp vụ bán và kiến thức công nghệ. Kết quả nghiên cứu đã xác nhận trong việc cung cấp dụng cụ cơ khí chính xác, hành vi định hướng khách hàng có tác động mạnh nhất đến hiệu suất bán hàng, tiếp đến là chất lượng mối quan hệ giữa khách hàng và nhân viên bán hàng. Bên cạnh đó, hành vi bán thích ứng và các kỹ năng bán hàng cũng đóng một vai trò đáng kể. Thêm nữa, nghiên cứu này còn chỉ ra rằng chất lượng các mối quan hệ không chỉ có tác động trực tiếp đến hiệu suất bán hàng mà còn đóng vai trò trung gian đáng kể trong tác động tích cực của hành vi định hướng khách hàng và hành vi bán hàng thích ứng đến hiệu suất bán hàng. Cuối cùng, các hàm ý quản trị được đưa ra để nâng cao hiệu suất bán hàng của nhân viên thông qua việc giúp khách hàng đưa ra quyết định mua hàng thỏa đáng, thay đổi hành vi bán hàng trong quá trình tương tác với khách hàng, xây dựng mối quan hệ có chất lượng với khách hàng và nâng cao các kỹ năng bán hàng. Ngoài ra, thang đo được kiểm định từ nghiên cứu này có thể là nguồn tham khảo cho các nghiên cứu khác cùng chủ đề.

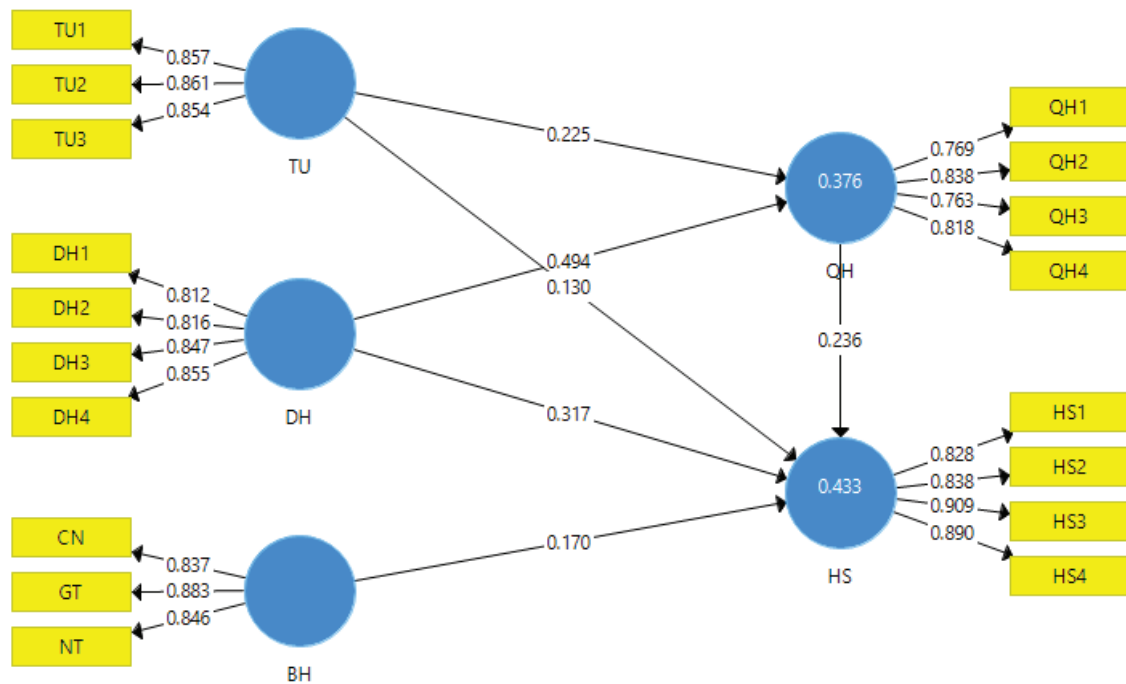
Mặc dù đã có những đóng góp nhất định nhưng nghiên cứu này mới chỉ xem xét trong lĩnh vực cung cấp dụng cụ gia công cơ khí chính xác và xem xét chúng dưới góc độ cảm nhận của khách hàng. Thực tế, ngoài các yếu tố nghiên cứu còn có thể có các yếu tố khác ảnh hưởng đến hiệu suất bán hàng. Những vấn đề này có thể là những cơ hội để có thêm nghiên cứu thêm trong tương lai.

PHỤ LỤC

Hình 3: Kết quả ước lượng đánh giá thang đo giai đoạn 1



Hình 4: Kết quả ước lượng đánh giá thang đo giai đoạn 2



Tài liệu tham khảo

- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987), 'Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems', *Journal of marketing*, 51(4), 76-88.
- Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1982), 'Measuring the performance of industrial salespersons', *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.
- Boorom, M. L., Goolsby, J. R., & Ramsey, R. P. (1998), 'Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16-30.
- Campbell, K. S., Davis, L., & Skinner, L. (2006), 'Rapport management during the exploration phase of the salesperson–customer relationship', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(4), 359-370.
- Castleberry, S. B., & Shepherd, C. D. (1993), 'Effective interpersonal listening and personal selling', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(1), 35-49.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990), 'Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective', *Journal of marketing*, 54(3), 68-81.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. C., & Anderson, R. E. (2010), *Multivariate data analysis (7th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019), 'When to use and how to report the results of PLS-SEM', *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997), 'The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development', *Psychology & marketing*, 14(8), 737-764.
- Jaramillo, F., Locander, W. B., Spector, P. E., & Harris, E. G. (2007), 'Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 59-74.
- Kuo, S. Y., Kao, Y. L., Tang, J. W., & Tsai, P. H. (2022), 'Impacts of emotional regulation, adaptive selling and customer-oriented behavior on sales performance: the moderating role of job resourcefulness', *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, (ahead-of-print).
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2013), 'The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 73-90.
- Nguyen, T. T., Hoang, X. Q., Lien, P. T., Pham, T. H., & Pham, H. H. (2022), 'Antecedents of salesperson performance in information service industry: The role of guanxi, adaptive selling behaviors and customer orientation', *Cogent Business & Management*, 9(1), 2044433.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007), 'Use of relationship marketing programs in building customer–salesperson and customer–firm relationships: Differential influences on financial outcomes', *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 210-223.
- Park, J. E., Kim, J., Dubinsky, A. J., & Lee, H. (2010), 'How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors', *Industrial marketing management*, 39(7), 1128-1138.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002), 'A measure of selling skill: scale development and validation', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.
- Román, S., & Iacobucci, D. (2010), 'Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers', *Journal of the academy of Marketing Science*, 38, 363-382.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982), 'The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople', *Journal of marketing research*, 19(3), 343-351.
- Singh, R., Singh, R. K., & Banerji, D. (2018), 'Emotion regulation–natural reward strategy linkage and its impact on sales performance: the mediating impact of salesmanship skills', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 353-364.
- Smith, D. C., & Owens, J. P. (1995), 'Knowledge of customers' customers as a basis of sales force differentiation',

Journal of Personal Selling & Sales Management, 15(3), 1-15.

Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990), 'Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity', *Journal of marketing Research*, 27(1), 61-69.

Sujan, H. (1986), 'Smarter versus harder: An exploratory attributional analysis of salespeople's motivation', *Journal of Marketing Research*, 23(1), 41-49.

Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001), 'The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: A proposed short form', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63-69.

Udayana, I. B., Farida, N., & Ardyan, E. (2019), 'Selling relationship quality to increase salesperson performance in the pharmacy industry', *International Journal of Services and Operations Management*, 33(2), 262-285.

Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009), 'SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link', *Industrial marketing management*, 38(1), 32-44.