

PHƯƠNG THỨC LỰA CHỌN TỪ NHÂN VIÊN BÁN HÀNG ĐẾN GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG KHU VỰC

Phương thức lựa chọn từ nhân viên bán hàng đến giám đốc bán hàng khu vực

Tuy rằng quá trình thăng tiến được mô tả là phải thông qua văn phòng của giám đốc bán hàng khu vực nhưng nhiều nhân viên chào hàng vẫn thích tiếp tục làm việc tại khu vực hoạt động hơn. Họ có sự tự do, tính độc lập, không bị nhúc nhủc đầu về những công việc quản trị và có thể còn có thu nhập cao hơn cả giám đốc. Tuy nhiên, chức vụ giám đốc bán hàng khu vực là cực kỳ quan trọng đối với sự thành công của một công ty và có nhiều nhân viên hăng hái tìm kiếm cơ hội thăng tiến.

Nhân viên bán hàng và giám đốc bán hàng

Sự thay đổi từ nhân viên chào hàng sang giám đốc bán hàng thường bao gồm nhiều vấn đề khác hơn là sự thay đổi chức vụ và mở rộng trách nhiệm. Năm loại khác nhau quan trọng giữa việc bán hàng và quản trị có thể được nêu ra: trách nhiệm chủ yếu, quan hệ làm việc, vai trò, trách nhiệm quản lý hành chính và công việc quản trị.

Trách nhiệm

Trách nhiệm chủ yếu của nhân viên là phát triển khách hàng và gia tăng doanh số trong khu vực hoạt động của mình. Công việc của nhân viên chào hàng được giới hạn ở khu vực của mình và các sản phẩm đã bán được. Anh ta không phải chịu trách nhiệm về những người khác trừ việc phát triển những mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Các giám đốc cũng phải làm những việc này nhưng họ còn có những trách nhiệm ở phạm vi lớn hơn như phát triển đội ngũ bán hàng trở thành các nhân viên giỏi và những giám đốc.

Quan hệ làm việc

Trong phần lớn các tình huống bán hàng, nhân viên chào hàng làm việc đơn độc, tự lực và chỉ cần hiểu rõ điểm mạnh cũng như điểm yếu của bản thân. Ngược lại, các giám đốc làm việc với người khác đã phải dựa vào họ để hoạt động nên phải tự biết mình và biết rõ những người khác. Họ cũng phải biết cách làm việc tốt nhất.

Vai trò

Nhân viên là vận động viên còn giám đốc là huấn luyện viên. Giám đốc phải thông qua các nhân viên để đạt được mục tiêu. Sự hoạt động và hoạch định thành công của giám đốc chỉ được tiến hành thông qua việc bảo đảm sự hợp tác hăng hái của những người khác. Do đó, người giám đốc phải lên danh sách và phát triển những người mong muốn hoàn thành các mục tiêu. Người giám đốc phải thích thú giúp đỡ những người khác đạt được mục tiêu. Hơn nữa, giám đốc phải công nhận vai trò của các nhân viên chào hàng và chấp nhận sự kiện là giám đốc ở trong một vai trò thứ yếu có tính chất hỗ trợ cho nhân viên.

Trách nhiệm quản lý hành chính

Tuy nhân viên chỉ chịu trách nhiệm một khu vực hoạt động nhưng người giám đốc là một thành phần của Ban quản trị và phải liên hệ với các cấp quản trị khác nhau trong tổ chức. Nhân viên chào hàng chỉ tập trung vào khách hàng và cố gắng xây dựng sự trung thành của khách hàng trong khi giám đốc cố gắng xây dựng sự trung thành của công ty.

Công việc quản trị

Những hoạt động của nhân viên chào hàng hướng đến một mục tiêu duy nhất có liên quan đến bán hàng. Nhân viên phải kiên nhẫn để đạt được mục tiêu và không bao giờ từ bỏ cố gắng bán hàng cho khách hàng. Đôi khi nhân viên chào hàng có thể dựa vào một số quy luật để đạt được các mục tiêu về doanh số.

Phạm vi mục tiêu và hoạt động của người giám đốc thì rộng hơn nhiều, bao gồm nhiều khu vực hoạt động và các vấn đề ở cấp độ công ty. Người giám đốc phải lo lắng về những gì là tốt nhất đối với công ty. Kết quả hoạt động của công ty năm nay cũng như năm tới là gì? Các giám

đốc bán hàng phải biết nhận ra những nỗ lực đầu tư vào một con người hoặc một dự án là không mang lại kết quả xứng đáng. Sau cùng, vì giám đốc là một nhân viên trực tiếp của công ty nên anh ta cũng phải tôn trọng triệt để các quy định của công ty. Sự thăng tiến của một nhân viên lên chức vụ giám đốc bán hàng đòi hỏi sự thay đổi đáng kể trong công việc. Hơn nữa sự thăng tiến này thường đòi hỏi sự di chuyển về mặt địa lý có thể mang lại sự căng thẳng thêm về chuyên môn và về cá nhân. Sự chuyển đổi thành công từ việc bán hàng sang việc quản trị thực sự đòi hỏi một thay đổi lớn trong vai trò và công việc đối với người giám đốc mới.

Cách thức chọn lựa nhân viên chào hàng để bổ nhiệm làm giám đốc bán hàng

Quá trình tuyển chọn giám đốc bán hàng có thể chia làm 3 giai đoạn: xác định những tiêu chuẩn tuyển chọn thích hợp, xác định các ứng viên có khả năng và so sánh họ với các tiêu chuẩn và cuối cùng là tham khảo ý kiến các nhân viên quản trị thường tham gia vào quá trình tuyển chọn.

Xác định những tiêu chuẩn chọn lựa

Một giám đốc bán hàng khu vực đầu tiên là một người kiểm soát. Vài phẩm chất tổng quát mà một người kiểm soát cần phải có: mong muốn trở thành một giám đốc, khả năng phân tích, khả năng giao tiếp và sự trung thực. Tuy rằng có rất ít nghiên cứu xác định những đặc điểm của những giám đốc bán hàng khu vực giỏi nhất, nhưng có thể sử dụng hai cách tiếp cận. Phương pháp thứ nhất nhấn mạnh vào việc nhận định những tính cách và thái độ ứng xử của người giám đốc lý tưởng trong khi cách thứ hai sử dụng một sự tiếp cận "tiểu sử" rộng rãi hơn.

Tính cách và thái độ ứng xử: Lý thuyết quản lý luôn cho rằng vì có sự khác nhau trong sự lãnh đạo đối với sự quản lý hiệu quả và không hiệu quả nên khả năng lãnh đạo được xem như một trong những tiêu chuẩn để chọn lựa giám đốc. Tuy nhiên, khác với đề nghị này, khoảng 200 nhân viên bán hàng cấp cao xếp loại theo tầm quan trọng 44 tiêu chuẩn bổ nhiệm đã sử dụng trong công ty họ để chọn lựa giám đốc bán hàng khu vực đã không xếp tính cách lãnh đạo truyền thống vào vị trí quan trọng thứ nhất hoặc thứ hai. Thay vào đó, họ chọn lựa kết quả hoạt động của một nhân viên chào hàng và các thái độ ứng xử khác như sự kiên trì, hoặc những tính cách cá

nhân, ví dụ như sự sáng tạo. Bảng 3.1 cho thấy phải đến yếu tố thứ ba, những tính cách quản lý lý tưởng, thì các khía cạnh quản lý/ lãnh đạo mới được xem là quan trọng.

Việc áp dụng hai tiêu chuẩn đầu tiên trong chọn lựa một giám đốc sẽ tạo ra một sự lựa chọn tốt về mặt quản trị chỉ khi nào kết quả hoạt động của một nhân viên chào hàng có liên quan đáng kể đến kết quả hoạt động của người đó với tư cách là một giám đốc. Tuy nhiên, nếu thành công đặc biệt về mặt bán hàng của một nhân viên chào hàng lại không phải là một dự báo tốt về thành công trong việc quản trị thì việc sử dụng tiêu chuẩn lựa chọn có liên quan đến bán hàng sẽ gây trở ngại cho việc chọn lựa giám đốc giỏi nhất. Trong một nghiên cứu có liên quan, các nhà nghiên cứu này cũng thấy rằng hầu như không có sự khác biệt giữa các công ty nhỏ và công ty lớn khi họ sử dụng những tiêu chuẩn tuyển chọn này.

Sử dụng tiểu sử: Một số chuyên viên quản trị bán hàng cho rằng cách tốt nhất để chọn lựa một giám đốc bán hàng khu vực là tiến hành tiếp cận làm hai bước. Bước thứ nhất là xếp các nhân viên chào hàng vào một trong 4 nhóm tính cách cá nhân liệt kê trong bảng 3.2. Bước thứ hai là chọn lựa một giám đốc chỉ từ các nhân viên chào hàng trong nhóm 1-3. Họ cho rằng các nhân viên chào hàng nhóm 1 cần ít sự huấn luyện, những người thuộc nhóm 2 và 3 sẽ cần những chương trình huấn luyện dành cho cá nhân và rất đặc biệt và những người thuộc nhóm 4 rất ít khi được lựa chọn bổ nhiệm vào chức vụ quản trị.

yếu tố	Tên	Mô tả
1	Kết quả bán hàng	Doanh số, lãi ròng, phần trăm chỉ tiêu đạt được
2	Tính cách nhân viên chào hàng	Tính sáng tạo, khả năng suy xét, sự thuyết phục, kiên trì
3	Tính cách quản lý lý tưởng	Tính hợp nhất, sự phụ thuộc, trí thông minh
4	Tiểu sử	Tình trạng hôn nhân, vẻ bề ngoài, nghề nghiệp của cha, mẹ
5	Sức mạnh về tổ chức	Đã làm việc với một giám đốc thành công, thời gian làm việc, có vấn nhiều kinh nghiệm
6	Định hướng về quản trị	Khả năng quản lý thời gian, thái độ đối với chính sách

		của công ty, sự mong muốn được thăng tiến
7	Giám đốc	Bằng cấp
8	những yếu tố khác	Đời sống gia đình, có ý thức về nghĩa vụ công dân, ý muốn thay đổi

Bảng 3.1. Bổ nhiệm vào chức vụ giám đốc bán hàng

Xác định các ứng viên

Những tiêu chuẩn thăng tiến chính thức của công ty nên được phổ biến rộng rãi chừng nào tốt chừng nấy trong đội ngũ chào hàng. Như thế khi có một vị trí trống thì các ứng viên dễ được xác định hơn. Tuy nhiên, nhiều công ty không có một chính sách tuyển chọn từ trong nội bộ và sẽ lựa chọn một giám đốc bán hàng khu vực từ ngoài công ty. Lý do thông thường được Ban lãnh đạo đưa ra khi làm như vậy là những nhân viên chào hàng hiện có không có đủ phẩm chất để trở thành giám đốc.

Những công ty lớn và công ty với nhiều loại sản phẩm có thể thiết lập và duy trì một tiến trình chính thức cho các nhân viên chào hàng để tuyển chọn và chuẩn bị cho chức vụ giám đốc. Ví dụ như một nghiên cứu cho thấy rằng các công ty lớn, hoạt động tốt thường hay tuyển chọn từ nội bộ trong khi các công ty có công nghệ kém hơn và những công ty có chính sách kém tiêu chuẩn hóa ít khi tuyển chọn nội bộ.

Tham khảo ý kiến những người tham gia

Người ta không biết gì về người thực sự quyết định bổ nhiệm giám đốc. Một số ý kiến giới hạn cho rằng những cấp lãnh đạo ra quyết định khi thu nhập thông tin và lời khuyên từ rất nhiều nguồn. Tuy quá trình và những người tham gia rất khác biệt tùy theo công ty nhưng sự nghiên cứu cho thấy rằng các nhà tâm lý học, các nhân viên tiếp thị và bán hàng khác cũng như lực lượng tổ chức nhân sự cũng tham dự lúc này hay lúc khác vào tiến trình chọn lựa.

Loại	Tính chất
------	-----------

1. Tư vấn	Có định hướng nghề nghiệp Có khiếu về lý thuyết Tự tin Suy nghĩ độc lập Nhận thức về hình ảnh và vai trò Kiên nhẫn Không hấp tấp Thích hoạt động theo nhóm
2. Quan hệ	Đạo đức nghề nghiệp tốt Độc lập Kiên nhẫn Tự lực Có tinh thần hợp tác Các giá trị bảo thủ Hệ thống giá trị nghiêm khắc và mạnh mẽ
3. Gắn gũi	Ngoại hướng Lạc quan Rất có tính cạnh tranh Suy nghĩ tích cực Năng lực cao Đạo đức nghề nghiệp phát triển mạnh Tự tin Mang đến sự phấn khích khi được "khởi phát"
4. Biểu lộ	ít thích thú về nghề nghiệp Thích kết bạn Hấp tấp Dễ mất hứng thú Năng lực cao Công việc có xu hướng xoay quanh cuộc sống gia đình hoặc các hoạt

động bên ngoài khác

Bảng 3.2. Bốn loại nhân viên chào hàng cơ bản

Sự thăng tiến của nhân viên bán hàng

Đối với một nhân viên chào hàng được chọn vào chức vụ quản trị bán hàng, sự thăng tiến đầu tiên nói chung vào một trong ba chức vụ sau: Giám đốc bán hàng khu vực, trợ lý giám đốc bán hàng hoặc thành viên của bộ phận quản lý bán hàng.

Sự thăng tiến trực tiếp từ nhân viên chào hàng lên giám đốc bán hàng có thể gây sự căng thẳng đáng kể. Để giảm nhẹ sự căng thẳng này và tối đa hóa hiệu quả, một số công ty ban đầu bổ nhiệm người giám đốc mới phụ trách một khu vực nhỏ rồi sau đó chuyển sang một khu vực lớn hơn khi người đó biểu lộ sự thành công và khả năng có thể thăng tiến được.

Sự căng thẳng của thời kỳ chuyển tiếp có thể được giảm nhẹ bằng cách gửi người giám đốc mới đến tham gia các khóa huấn luyện để chuẩn bị cho sự thăng tiến này. Ví dụ, các công ty lớn như Xerox, IBM và Procter & Gamble bổ nhiệm các nhân viên chào hàng vào vị trí trợ lý giám đốc. Georgia - Pacific có một chức vụ trợ lý giám đốc chi nhánh trong cơ cấu tổ chức. Chức vụ này xác định những nhân viên chào hàng có tiềm năng quản trị và phân công họ làm việc với những giám đốc giỏi nhất. ở Gillette một nhân viên có thể trải qua hai năm làm trợ lý giám đốc khu vực trước khi được bổ nhiệm làm giám đốc.

Được bổ sung bởi sự đào tạo chính thức, sự huấn luyện tại chỗ sẽ làm nhẹ bớt thời kỳ chuyển tiếp từ nhân viên trở thành giám đốc. Những công ty nhỏ thường không thể chịu đựng chi phí cho vị trí trợ lý giám đốc như vậy. Họ thường dựa vào sự huấn luyện tại chỗ với sự hỗ trợ của các chương trình huấn luyện trọn gói do các nhà chuyên môn huấn luyện ngoài công ty cung cấp.

Những công ty khác thích hợp bổ nhiệm nhân viên vào các vị trí quản lý như giám đốc huấn luyện bán hàng trước khi đưa họ vào chức vụ giám đốc. ở những nơi mà các hoạt động bán hàng và sự thành công trong bán hàng không thể cung cấp đủ những chuẩn bị cần thiết cho vị trí

quản trị thì việc phân công vào các chức vụ quản lý có thể mang lại cho nhân viên đó cơ hội phát triển những kỹ năng cần thiết.

Tiền lương và những vấn đề khó khăn

Tiền lương dành cho nhân viên bán hàng và giám đốc bán hàng có xu hướng ngày càng tăng cao. Số liệu thống kê cho biết, mức tăng khoảng 12% lương cơ bản hàng năm và các khoản tiền thưởng và khuyến khích khác ngày càng tăng. Những con số về tiền lương không ảnh hưởng tới tiền thưởng và tiền hoa hồng. Tiền lương là con số trung bình được tính toán từ một loạt các công ty và các ngành khác nhau.

Sự thăng tiến vào chức vụ giám đốc bán hàng không phải là một câu chuyện thần tiên trong đó mọi người sống một cách hạnh phúc kể từ lúc đó. Các giám đốc bán hàng có thể phải trải qua sự căng thẳng liên quan đến công việc làm giảm đi sự hài lòng đối với công việc. Hơn nữa, người ta thấy rằng sự căng thẳng này cũng ảnh hưởng tiêu cực đến cấp trên của người giám đốc, các khách hàng và chính sách của công ty nói chung. Các giám đốc, cũng giống như nhân viên, thường phải chịu đựng những vấn đề liên quan đến công việc. Sự mơ hồ về vai trò dường như đặc biệt liên quan đến bản thân công việc, đến cấp trên, bạn đồng nghiệp và các chính sách của công ty. Tuy rằng sự căng thẳng về vai trò có thể được giảm bớt thông qua sự định nghĩa trách nhiệm công việc rõ ràng hơn trong cơ cấu tổ chức những các mức độ tự đánh giá cao hơn cũng có thể giảm bớt sự căng thẳng về vai trò và do đó gia tăng sự hài lòng đối với công việc.

Kết luận

Chọn lựa đúng nhân viên chào hàng vào vị trí giám đốc bán hàng khu vực sẽ không bao giờ là một tiến trình hoàn hảo. Trong một số công ty, những yêu cầu để trở thành một giám đốc bán hàng khu vực tốt thì khác với những yêu cầu đối với nhân viên chào hàng. Trước khi công ty hy vọng cải thiện được việc huấn luyện và tuyển chọn giám đốc bán hàng, các nhà lãnh đạo phải

hiểu được những sự khác nhau giữa các trách nhiệm và hoạt động cần thiết để trở thành một giám đốc bán hàng khu vực tốt và nhân viên chào hàng tốt.