



Sự thuận cả hai tay về bán hàng và dịch vụ của nhân viên kinh doanh trong ngành dược phẩm B2B

VÕ THANH HẢI*

Công ty Dược phẩm Servier VietNam

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<i>Ngày nhận: 23/08/2021</i> <i>Ngày nhận lại: 27/10/2021</i> <i>Duyệt đăng: 09/11/2021</i> Mã phân loại JEL: M12; M21; I10; L84 Từ khóa: Sự thuận cả hai tay; Tính đa nhiệm; Bán chéo/ bán thêm; Cung cấp dịch vụ; Lý thuyết đặc điểm kích hoạt; Lý thuyết tự điều chỉnh. Keywords: Ambidexterity; Polychronicity; Cross-/up-selling; Customer service; Trait activation theory;	Nghiên cứu đã phát triển khung lý thuyết để khám phá hai thành phần của sự thuận cả hai tay (bán hàng và dịch vụ), gồm: (1) Hai nhóm biến tiền tố là: Động lực/ lý do để làm, và sở thích về thời gian của nhân viên; và (2) hai nhóm biến kết quả là: Kết quả công việc, và sự phản ứng trong vai trò. Đây là nghiên cứu đầu tiên tại Việt Nam về sự thuận cả hai tay. Phương pháp tiếp cận PLS-SEM được dùng để kiểm định mô hình nghiên cứu với dữ liệu khảo sát thu thập từ 302 nhân viên kinh doanh trong công ty dược phẩm B2B. Kết quả cho thấy sự tác động của động lực, niềm vui công việc và tính đa nhiệm đến sự thuận cả hai tay và kết quả tác động đến hiệu quả kinh doanh và sự sáng tạo của nhân viên. Các kết quả từ nghiên cứu sẽ là cơ sở để đưa ra hàm ý chính sách cho ban giám đốc công ty dược phẩm cũng như các gợi ý quản trị cho các nhà quản lý. Abstract This paper has developed a theoretical framework to explore the two components of ambidexterity (sales and service) or SSA, two groups of antecedent variables which are “reason to” motivation and the preference for structuring time of employees, two groups of outcome variables are job performance and roles response. This is the first study in Vietnam on SSA. The PLS-SEM approach was used to test the research model with survey data collected from 302 sales staffs in the B2B pharmaceutical company. Research results show that the impact

* Tác giả liên hệ.

Email: haivo.pharma@gmail.com (Võ Thanh Hải)

Trích dẫn bài viết: Võ Thanh Hải. (2021). Sự thuận cả hai tay về bán hàng và dịch vụ của nhân viên kinh doanh trong ngành dược phẩm B2B. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 32(11), 05–31.

Self-determination theory.

of motivation, enjoyment work and polychronicity on SSA and the results will affect sales performance and creativity. The research findings provide policy implications for pharmaceutical company boards as well as managers.

1. Giới thiệu

Môi trường năng động và toàn cầu hóa đã làm tăng nhu cầu cho các tổ chức thúc đẩy sự thuận cả hai tay (Ambidexterity) để vượt qua cạnh tranh trong dài hạn (Dolz và cộng sự, 2019). Tushman và O'Reilly III (1996) định nghĩa một tổ chức thuận cả hai tay (Organizational Ambidexterity – OA) khi có khả năng cạnh tranh trong các thị trường đã phát triển đồng thời với phát triển các sản phẩm mới cho thị trường mới nổi. Tuy nhiên, nhiều tác giả nhấn mạnh vai trò của cá nhân giúp giải quyết gốc rễ của vấn đề khi họ thuận cả hai tay, từ đó sẽ thúc đẩy tổ chức thuận cả hai tay và đồng thời khuyến khích nghiên cứu sau này nên tập trung vào cá nhân (Keller & Weibler, 2015). Thêm vào đó, Bonesso và cộng sự (2014) chỉ ra rằng việc phân tích tổ chức thuận cả hai tay mặc nhiên giả định tính đồng nhất ở cấp cá nhân (năng lực như nhau), mà bỏ qua cách các thành viên tổ chức ảnh hưởng đến khả năng của công ty trong việc theo đuổi sự cân bằng giữa các nhu cầu có sự mâu thuẫn. Cụ thể hơn, với kỳ vọng tăng trưởng mạnh cùng với nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng khiến các công ty phải đưa ra những quyết định khó khăn về cách họ bán hàng và phục vụ khách hàng. Có nghĩa là các công ty đang giao trách nhiệm cho nhân viên bán hàng trong việc chịu trách nhiệm cả bán hàng và dịch vụ (Agnihotri và cộng sự, 2017).

Mặc dù đã có nghiên cứu bắt đầu khám phá cấu trúc đặc điểm của các cá nhân thuận cả hai tay (Individual Ambidexterity – IA) và tác động đối với nhân viên tuyển đầu gồm nhân viên kinh doanh hay dịch vụ (Jasmand và cộng sự, 2012); nhưng vẫn còn nhiều điều cần nghiên cứu làm sáng tỏ như với đối tượng nhân viên kinh doanh, đặc biệt trong môi trường được phẩm (Sok và cộng sự, 2016), đây cũng là đối tượng mà bài viết sẽ nghiên cứu làm rõ. Đặc biệt hơn nữa, khi sự quan tâm đến cấp độ cá nhân của sự thuận cả hai tay của tổ chức đã tăng lên, ngày càng có nhiều tác giả xem xét các cá nhân thuận cả hai tay cùng với tiền tố và kết quả. Tuy nhiên, những gì chúng ta biết và chưa biết về cá nhân thuận cả hai tay như một thành phần vi mô quan trọng của tổ chức thuận cả hai tay cho đến bây giờ còn rất hạn chế và cho thấy khoảng trống nghiên cứu cần được làm sáng tỏ. Cụ thể:

- *Đầu tiên*, về đối tượng nghiên cứu, các nghiên cứu trước đây tập trung vào cấp độ cá nhân và nhóm, cũng như trong vai trò B2B (Business to Business, dùng để chỉ một mô hình kinh doanh, mà doanh nghiệp cung cấp sản phẩm/ dịch vụ tới đối tượng khách hàng là những doanh nghiệp khác), và B2C (Business to Customer, được dùng để chỉ hoạt động mua bán giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng cuối cùng, thường được biết đến là bán lẻ). Như đã trình bày thì cấp độ cá nhân đang được quan tâm do tầm quan trọng; và môi trường bán hàng B2B sẽ là môi trường hoàn hảo để nghiên cứu hành vi thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng (Sales and Service – SSA) vì thường đòi hỏi một tập hợp các hành vi về dịch vụ quan trọng cần phải được thực hiện để tạo ra giá trị khi thực hiện các hoạt động bán hàng. Ogilvie và cộng sự (2017) cũng đặc biệt cho rằng thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng được phản ánh thông qua khả năng của nhân viên bán hàng B2B trong việc thực hiện cả hành vi bán hàng và dịch vụ.

- *Thứ hai*, về hướng nghiên cứu sự thuận cả hai tay, có ba trường phái chính là: (1) Sự thuận cả hai tay về dịch vụ và bán hàng; (2) thu hút và phát triển khách hàng; và (3) phát triển sản phẩm mới và bán thêm sản phẩm cũ. Trong đó, trường phái thuận cả hai tay về bán hàng - dịch vụ đang được các tác giả quan tâm nghiên cứu ở cấp độ cá nhân (Jasmand và cộng sự, 2012; Sok và cộng sự, 2016; Mullins và cộng sự, 2020).

- *Thứ ba*, các tiền tố và hậu tố của thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng đang được các nghiên cứu trước đó xem xét riêng lẻ, chưa được kiểm định chung trong một bối cảnh nên càng cần có nghiên cứu kiểm định lại trong bối cảnh Việt Nam và ngành được phẩm B2B.

- *Cuối cùng*, nghiên cứu về thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng càng cấp thiết hơn khi ở Việt Nam chưa có tác giả nào nghiên cứu về chủ đề này.

Để chi tiết hơn, Bảng 1 sẽ tóm tắt các nghiên cứu liên quan tới thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng, gồm: Hướng nghiên cứu, đối tượng, cấp độ phân tích, tiền tố và hậu tố theo Mullins và cộng sự (2020). Bằng cách kết hợp hai vai trò trong thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng, nhân viên sẽ mang lại nhiều giá trị hơn cho các bên liên quan (quản lý nhóm, khách hàng, đồng nghiệp...). Cụ thể, nhân viên sẽ vừa chịu trách nhiệm về một loạt các hoạt động như bán hàng, hoàn thiện giải pháp, giải quyết các vấn đề kỹ thuật và duy trì mối quan hệ với khách hàng. Bất kịp xu hướng này, các công ty như T-Mobile gần đây đã đại tu các bộ phận bán hàng và dịch vụ khách hàng của mình với mục đích chính là mang lại giá trị cao cho khách hàng (Dixon, 2018).

Nghiên cứu này được thực hiện với mục đích sẽ góp phần xây dựng và kiểm định lại mô hình nghiên cứu và các thang đo của: Niềm vui công việc, động lực làm việc, và tính đa nhiệm trong công việc tác động đến sự thuận cả hai tay về bán hàng và dịch vụ; kết quả sẽ tăng cường hiệu quả kinh doanh và sự sáng tạo của nhân viên thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng. Thứ hai, kết quả của nghiên cứu có thể làm tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu tiếp theo về sự thuận cả hai tay về bán hàng và dịch vụ hoặc sự thuận cả hai tay về những hành vi khác nhau đã đề cập. Cuối cùng, về ý nghĩa thực tiễn, nghiên cứu này sẽ là cơ sở tham khảo cho các nhà quản trị các công ty được phẩm B2B về sự thuận cả hai tay trong bán hàng và dịch vụ của nhân viên kinh doanh. Từ việc thấy được tầm quan trọng của các yếu tố tác động đến hành vi thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng, các công ty sẽ có những hoạch định, kế hoạch và giải pháp để nâng cao hành vi thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng của nhân viên, từ đó sẽ tăng cường hiệu quả kinh doanh và sự sáng tạo của nhân viên, cũng như sự phát triển của công ty.

Thông qua kiểm định mô hình lý thuyết, nghiên cứu này có một số đóng góp quan trọng cho lý thuyết bán hàng và dịch vụ ở Việt Nam. Cụ thể:

- *Thứ nhất*, nghiên cứu các biến tiền tố của sự thuận cả hai tay ở cấp độ cá nhân, thông qua lý thuyết tự điều chỉnh và đặc điểm kích hoạt để thúc đẩy nghiên cứu. Các biến tiền tố được chia làm hai nhóm, gồm: Động lực cá nhân của nhân viên (niềm vui và động lực làm việc), và sở thích của nhân viên (tính đa nhiệm trong công việc).

- *Thứ hai*, xem xét ảnh hưởng của hai nhóm hậu tố chính mà các nghiên cứu trước đây thường nghiên cứu riêng lẻ, gồm: Hiệu quả về kinh doanh (nhóm về kết quả công việc), và sự sáng tạo (nhóm về sự phản ứng trong vai trò).

- *Cuối cùng*, đề xuất hàm ý quản trị giúp các công ty được phẩm Việt Nam đề ra chiến lược để nhân viên trở nên thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng; nâng cao hiệu quả kinh doanh và sự sáng

tạo. Kết quả nghiên cứu hoàn toàn đồng nhất với các nghiên cứu trước đây, cụ thể, tác giả xác định lợi ích của phản ứng trong vai trò làm việc (tính sáng tạo) đến thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng, cho thấy khi nhân viên thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng sẽ tác động tích cực đến sự sáng tạo, tương đồng với nghiên cứu trước đây khi đánh giá đồng thời cả hai mặt lợi và hại của thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng (Gabler và cộng sự, 2017). Đặc biệt, khi hiệu quả kinh doanh là chỉ tiêu mà bất kỳ công ty nào đều mong muốn đạt được, kết quả cũng đã chỉ ra thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng có tác động tích cực với hiệu quả kinh doanh của nhân viên, điều này cũng được nghiên cứu trước đây báo cáo (Vieira và cộng sự, 2019). Ngoài ra, nghiên cứu đã tìm được bằng chứng cho thấy: (1) Niềm vui và động lực đều có ảnh hưởng tích cực đến thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng; (2) thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng không chỉ được thúc đẩy bởi động cơ mà còn bởi tính đa nhiệm; (3) kết quả nghiên cứu này cung cấp thêm bằng chứng định lượng cho việc ủng hộ và làm sáng tỏ thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng sẽ được thực hiện tốt nhất trong B2B.

Bảng 1.

Tóm tắt các nghiên cứu liên quan tới thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng

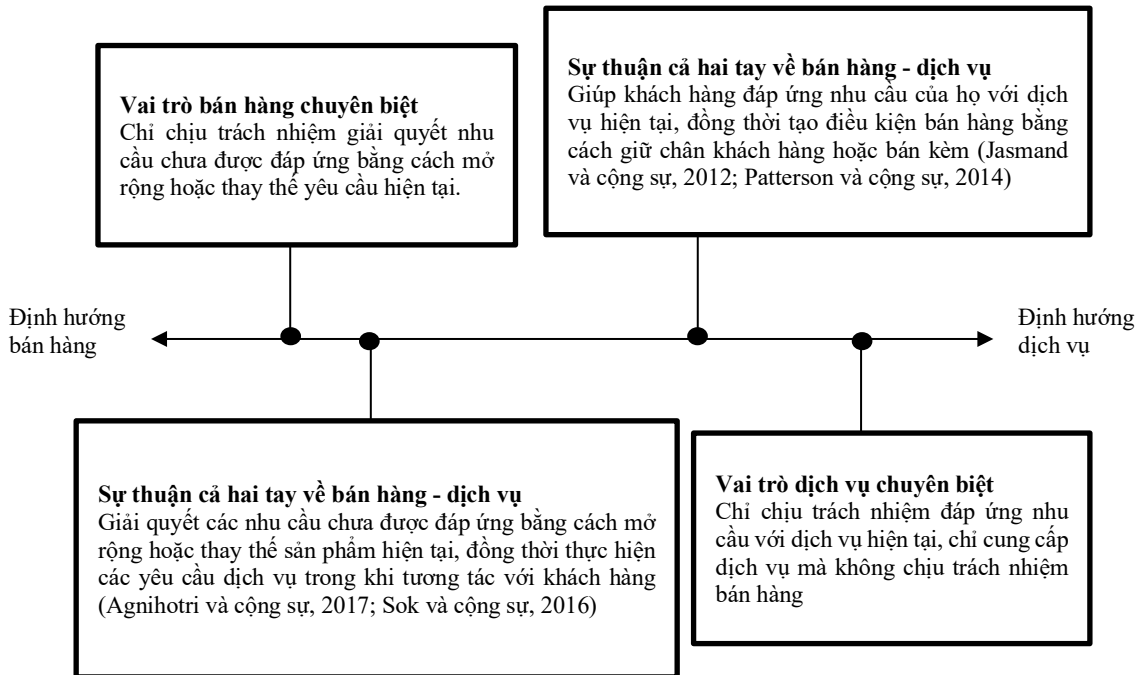
Nghiên cứu	Cấp độ phân tích	Loại nhân viên	Vai trò	Tiền tố	Kết quả
Mullins và cộng sự (2020)	Cá nhân	Bán hàng	B2B	Định hướng chuyển động và đánh giá; Tính đa nhiệm	Sự sẵn sàng trả chi phí cao của khách hàng
Yu và cộng sự (2018)	Nhóm	Dịch vụ	B2C	Sáng kiến bán kèm	Hiệu quả cả về ở mức độ nhóm
Gabler và cộng sự (2017)	Cá nhân	Bán hàng	B2B		Cam kết của nhân viên về chất lượng dịch vụ
Agnihotri và cộng sự (2017)	Cá nhân	Bán hàng	B2B		Sự hài lòng của khách hàng
Sok và cộng sự (2016)	Cá nhân	Bán hàng	B2B	Định hướng chuyển động và đánh giá; Động lực và niềm vui	
DeCarlo và Lam (2016)	Cá nhân	Bán hàng	B2B	Trọng tâm phát triển và phòng phủ	Hiệu quả kinh doanh
Yu và cộng sự (2015)	Nhóm	Dịch vụ	B2C	Định hướng mục tiêu	Hiệu suất tài chính và sự hành lòng
Jasmand và cộng sự (2012)	Cá nhân	Dịch vụ	B2C	Định hướng chuyển động và đánh giá	Hiệu quả kinh doanh, sự hành lòng và hiệu suất

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Sự thuận cả hai tay về bán hàng và dịch vụ

Sự thuận cả hai tay là một khái niệm quan trọng trong lĩnh vực bán hàng, Marketing và quản lý. Các nhà nghiên cứu về Marketing B2B đã áp dụng khái niệm này để xem xét những lợi ích mà các công ty thu được từ việc theo đuổi các hoạt động dường như xung đột nhau là hoạt động bán thêm/ bán chéo (định hướng bán hàng) và cung cấp dịch vụ cho khách hàng (định hướng khách hàng hay dịch vụ) (Sok và cộng sự, 2016). Tham gia vào thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng, nhân viên bán hàng phải sử dụng phán đoán của họ về cách phân chia thời gian, sự chú ý và nỗ lực giữa nhu cầu về mục tiêu bán hàng và dịch vụ. Do đó, việc tham gia vào thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng đặt ra những thách thức đáng kể về khả năng tự điều chỉnh và tạo động lực cho nhân viên bán hàng vốn đã cần nhiều yếu tố động cơ thúc đẩy. Các nghiên cứu trước đây đã ủng hộ quan điểm cho rằng thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty, tuy nhiên xung đột từ các nhu cầu và sự cạnh tranh đối với các nguồn lực hạn chế khiến cho thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng khó đạt được (Raisch & Birkinshaw, 2008). Khi nhân viên tham gia vào thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng sẽ thể hiện bằng cách theo đuổi các hoạt động dường như xung đột lẫn nhau (Jasmand và cộng sự, 2012). Điều này không chỉ được chứng minh ở nhân viên cung cấp dịch vụ (Jasmand và cộng sự, 2012) mà còn ở nhân viên kinh doanh B2B (Sok và cộng sự, 2016). Nhân viên kinh doanh B2B sẽ đại diện cho một bối cảnh thú vị và là đối tượng thích hợp để nghiên cứu thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng ở cấp độ cá nhân của nhân viên, khi vừa phải chịu áp lực cung cấp dịch vụ với chất lượng không đổi và chi phí thấp, đồng thời tham gia vào việc bán hàng để tạo ra doanh thu (Jasmand và cộng sự, 2012; Sok và cộng sự, 2016). Nhân viên ngày càng được kỳ vọng sẽ đáp ứng đồng thời các yêu cầu dịch vụ một cách hiệu quả và đáng tin cậy, đồng thời khám phá các cơ hội bán hàng. Tác giả cho rằng hiện tượng này là hành động chính đáng vì hai lý do chính: (1) Một số nhiệm vụ thuộc về dịch vụ được thực hiện ở chế độ tự động để giải phóng nguồn lực liên quan đến sự nhận thức và chú ý cho các nhiệm vụ bán hàng (Jasmand và cộng sự, 2012); (2) người mua thường trung thành với nhân viên bán hàng hơn là công ty của nhân viên đó (Rowe và cộng sự, 2014). Thêm vào đó, Mullins và cộng sự (2020) đã chỉ ra các trọng tâm chính của thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng theo hai chiều của định hướng bán hàng và dịch vụ qua Hình 1, mà thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng là sự cân bằng tùy theo vai trò ban đầu của nhân viên.

Mặc dù có những nghiên cứu xem xét thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng như một cấu trúc bậc hai (Mom và cộng sự, 2019; Schnellbacher và cộng sự, 2019), tuy nhiên hướng nghiên cứu này thường ít được sử dụng. Thay vào đó, hướng nghiên cứu chiếm ưu thế là xem xét thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng như cấu trúc bậc nhất, trong đó: Thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng được hình thành từ việc tương tác (Interaction), hoặc nhân lên (Multiplication) của hai thành phần định hướng dịch vụ và bán hàng (Mullins và cộng sự, 2020; Sok và cộng sự, 2016; Gabler và cộng sự, 2017; Jasmand và cộng sự, 2012). Trong bài báo này, biến sự thuận cả hai tay trong bán hàng và dịch vụ (SSA) được xử lý bằng cách tạo biến mới SSA từ việc nhân trung bình của hai biến bán chéo/ bán thêm và cung cấp dịch vụ (Mullins và cộng sự, 2020; Sok và cộng sự, 2016).



Hình 1. Định hướng sự thuận cả hai tay về bán hàng - dịch vụ theo Mullins và cộng sự (2020)

2.2. Tổng quan các trường phái nghiên cứu chính của thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng với đối tượng nghiên cứu là nhân viên kinh doanh

Có ba trường phái nghiên cứu chính của thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng với đối tượng nghiên cứu là nhân viên kinh doanh, gồm:

- Trường phái đầu tiên, sự thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng hay SSA là định hướng thúc đẩy hành vi về dịch vụ và bán hàng (Jasmand và cộng sự, 2012; Sok và cộng sự, 2016). Trong đó, nhân viên cần đồng thời theo đuổi cả hai định hướng về dịch vụ và bán hàng trong các cuộc gặp gỡ với khách hàng, ở cấp độ cá nhân (Mullins và cộng sự, 2020; Panagopoulos và cộng sự, 2020).
- Trường phái thứ hai, đề cập đến việc thu hút và phát triển khách hàng (DeCarlo & Lam, 2016; Vieira và cộng sự, 2019).
- Trường phái thứ ba, đề cập về giữa phát triển sản phẩm mới và bán thêm sản phẩm cũ (Van der Borgh và cộng sự, 2017).

Các nghiên cứu gần đây đã phân biệt, xem thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng như là định hướng (Gabler và cộng sự, 2017), hay như hành vi (Van der Borgh và cộng sự, 2017), hoặc cả hai (Jasmand và cộng sự, 2012; Sok và cộng sự, 2016; Lam và cộng sự, 2019).

2.3. Lý thuyết tự quyết định

Lý thuyết tự quyết định (Self-Determination Theory) nói về động cơ cá nhân, phân tích nhu cầu tâm lý về năng lực, quyền tự chủ và các mối liên hệ mà khi được thỏa mãn là điều cần thiết cho sự phát triển động lực tự thân của họ. Nhà quản lý giúp cá nhân cảm thấy có liên quan đến môi trường

làm việc bằng cách thể hiện sự quan tâm thực sự đến suy nghĩ, cảm xúc của họ và thúc đẩy cảm giác tự chủ bằng cách để họ “làm chủ” một nhiệm vụ và đưa ra lựa chọn riêng về thời gian và nỗ lực (Gagné & Deci, 2005). Lý thuyết nhận ra rằng có những yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi của cá nhân và cả hai yếu tố đều ảnh hưởng đến động lực tổng thể. Cụ thể, thành phần bên trong là động lực tự chủ đáp ứng sự quan tâm và yêu thích nhiệm vụ, trực tiếp nâng cao ý thức tự chủ, năng lực và mối liên hệ của cá nhân đó; thành phần bên ngoài bao gồm bốn trạng thái động lực khác nhau về mức độ tự quyết, từ kiểm soát đến tự chủ (Ryan & Deci, 2000). Lý thuyết này đặc biệt quan trọng bởi vì các động lực bên trong và bên ngoài sẽ hoạt động đồng thời và cá nhân được thúc đẩy đồng thời bởi cả hai (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2000). Theo cách tiếp cận của Graves và cộng sự (2012), hai khía cạnh chính của động lực “lý do để làm” gồm: Động lực làm việc, thể hiện sự thôi thúc bắt nguồn từ những yếu tố bên trong; và niềm vui công việc, thể hiện mức độ cá nhân cảm thấy công việc có sự thú vị.

2.4. *Lý thuyết đặc điểm kích hoạt*

Khi xem xét các yếu tố thúc đẩy thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng, lý thuyết đặc điểm kích hoạt (Trait Activation Theory) được quan tâm vì sử dụng đặc điểm tính cách và môi trường để giải thích các hành vi làm việc của một cá nhân và kết quả công việc sau đó (Tett & Burnett, 2003). Lý thuyết cho rằng đặc điểm tính cách cuối cùng sẽ được thể hiện dưới dạng hành vi phù hợp với đặc điểm trong các tình huống liên quan đến đặc điểm đó (Tett & Guterman, 2000). Đây là khuynh hướng nhất quán trong mỗi cá nhân và riêng biệt giữa các cá nhân khi họ cư xử theo cách nhận dạng được. Lý thuyết này chính thức hóa mối quan hệ giữa đặc điểm và tình huống bằng cách cho rằng biểu hiện hành vi của một đặc điểm đòi hỏi phải khơi dậy đặc điểm đó bằng các dấu hiệu tình huống liên quan. Do đó, việc xác định các đặc điểm tính cách phù hợp với nhu cầu tình huống như kỳ vọng, trách nhiệm và hoạt động hàng ngày của thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng là rất quan trọng để giải thích mối liên hệ giữa tính cách, đặc điểm với hành vi của nhân viên. Đối với nhân viên thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng, việc theo đuổi các mục tiêu bán hàng và dịch vụ đưa ra các nhu cầu hành vi trái ngược nhau và sẽ giới hạn thời gian được phân bổ để đạt từng mục tiêu. Ví dụ như bán hàng luôn có sự thay đổi và không chắc chắn thì không tương thích với dịch vụ khi mang lại hiệu quả và có độ tin cậy (Jasmand và cộng sự, 2012). Sự đan xen liên tục của các hoạt động này đòi hỏi nhân viên phán đoán cách phân bổ thời gian giữa hai nhu cầu. Vì vậy, tác giả cho rằng tính đa nhiệm nên đóng một vai trò trong việc thực hiện thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng.

2.5. *Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất*

2.5.1. *Ảnh hưởng của động lực làm việc đối với sự thuận cả hai tay*

Động lực làm việc phản ánh cảm giác bên trong của mỗi cá nhân, rằng họ nên làm việc hoặc phải làm việc nếu không họ sẽ cảm thấy tội lỗi (Spence & Robbins, 1992). Theo lý thuyết tự quyết định, tác động tiềm ẩn của động lực làm việc đến từ động lực hướng nội (Graves và cộng sự, 2012). Từ đó, cá nhân đạt được những sự tăng cường trong bản ngã như lòng tự hào để duy trì cảm giác có giá trị và sẽ làm tăng hiệu suất làm việc được thúc đẩy bởi lòng tự trọng (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Nhân viên có động lực làm việc sẽ cố gắng gắn kết những nhu cầu bên trong vào nhiệm vụ công việc. Spence và Robbins (1992) đề xuất ba kiểu tham công tiếc việc, gồm: Người tham công tiếc việc (Workaholic), người đam mê công việc (Work Enthusiasts), và người say mê công việc (Enthusiastic Workaholics). Burke (2000) đã chỉ ra rằng cả ba kiểu tham công tiếc việc này đều ảnh

hưởng tích cực đến các chỉ số về sức khỏe, gồm: Triệu chứng về tâm lý, sức khỏe thể chất, và sức khỏe tinh thần. Do vậy, động lực làm việc sẽ thúc đẩy cá nhân làm nhiều việc khác nhau cùng một lúc và theo đuổi nhiều nhiệm vụ với nỗ lực lớn hơn. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H₁(+): Động lực làm việc của nhân viên càng tích cực thì sự thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng càng cao.

2.5.2. Ảnh hưởng của niềm vui công việc đối với sự thuận cả hai tay

Trên thực tế, nhân viên bán hàng thể hiện sự kết hợp khác nhau giữa một yếu tố, cả hai hoặc không yếu tố nào của niềm vui công việc và động lực làm việc (McMillan và cộng sự, 2002). Những sự kết hợp như vậy được nảy sinh từ quan điểm rằng hành vi làm việc của một cá nhân xuất phát từ nhiều động cơ khác nhau, bao gồm cả những điều nên làm xuất phát từ bên trong bản thân họ hoặc mong muốn theo đuổi niềm vui cá nhân. Niềm vui và động lực làm việc là những khái niệm có liên quan nhưng chúng riêng biệt với nhau. Niềm vui công việc sẽ làm tăng cảm xúc tích cực (như vui vẻ và hứng thú) cho phép cá nhân thiết lập mối quan hệ giữa các cá nhân tốt hơn (khách hàng, đồng nghiệp), tham gia nhiều hơn vào tư duy sáng tạo và đối phó tốt với căng thẳng trong công việc (Graves và cộng sự, 2012; Lyubomirsky và cộng sự, 2005). Đặc biệt, cảm xúc tích cực giúp tăng mức độ mà nhân viên bán hàng tích cực tham gia vào các mục tiêu công việc, như mục tiêu bán hàng và chất lượng dịch vụ (Lyubomirsky và cộng sự, 2005). Đồng thời, thúc đẩy nhân viên bán hàng xây dựng các kỹ năng và nguồn lực quan trọng để tham gia thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H₂(+): Niềm vui làm việc của nhân viên càng tích cực thì sự thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng càng cao.

2.5.3. Ảnh hưởng của tính đa nhiệm đối với sự thuận cả hai tay

Những cá nhân có tính đa nhiệm thích làm nhiều việc cùng một lúc (có hai hoặc ba dự án cùng lúc trong tay). Bởi vì hành vi bán hàng và dịch vụ thường đòi hỏi các nhóm nhiệm vụ cạnh tranh, chúng ta sẽ không mong đợi rằng các hành vi xảy ra đồng thời và sẽ được tác động cùng chiều bởi sở thích chuyển đổi giữa các nhiệm vụ chứ không phải việc thực hiện đồng thời. Nghiên cứu về bán hàng cho thấy rằng tính đa nhiệm giúp cải thiện hiệu suất của nhân viên bán hàng khi đối mặt với nhu cầu công việc không rõ ràng (Fournier và cộng sự, 2013). Do đó, đối với vai trò bán hàng B2B được xác định bởi cả nhiệm vụ dịch vụ và bán hàng, nhân viên đa nhiệm dễ dàng tham gia vào hoạt động trong một khoảng thời gian nhất định và chuyển đổi qua lại giữa các nhiệm vụ khác nhau so với nhân viên đơn nhiệm. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H₃(+): Tính đa nhiệm của nhân viên càng tích cực thì sự thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng càng cao.

2.5.4. Ảnh hưởng của sự thuận cả hai tay đối với hiệu quả kinh doanh

Đầu tiên, cung cấp dịch vụ bao gồm việc giao tiếp với khách hàng và truy cập thông tin khách hàng, tiết lộ thông tin có khả năng liên quan đến công việc bán hàng và nâng cao hiểu biết về nhu cầu và trải nghiệm của khách hàng. Thứ hai, việc xử lý đầy đủ các yêu cầu dịch vụ tạo ra nhận thức tích cực của khách hàng về uy tín, năng lực và khả năng của nhân viên kinh doanh để giải quyết nhu cầu của họ (Jasmand và cộng sự, 2012). DeCarlo và Lam (2016) cho rằng trong khi định hướng bán hàng của nhân viên bán hàng quyết định sự đầu tư và sự kiên trì của họ trong việc giao dịch với khách hàng hiện tại hoặc mới như việc bán chéo/ bán thêm, thì định hướng khách hàng cung cấp cho nhân viên

bán hàng khả năng và kiến thức để hiểu và giải quyết các vấn đề, cung cấp các dịch vụ để thành công trong các hoạt động đó. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

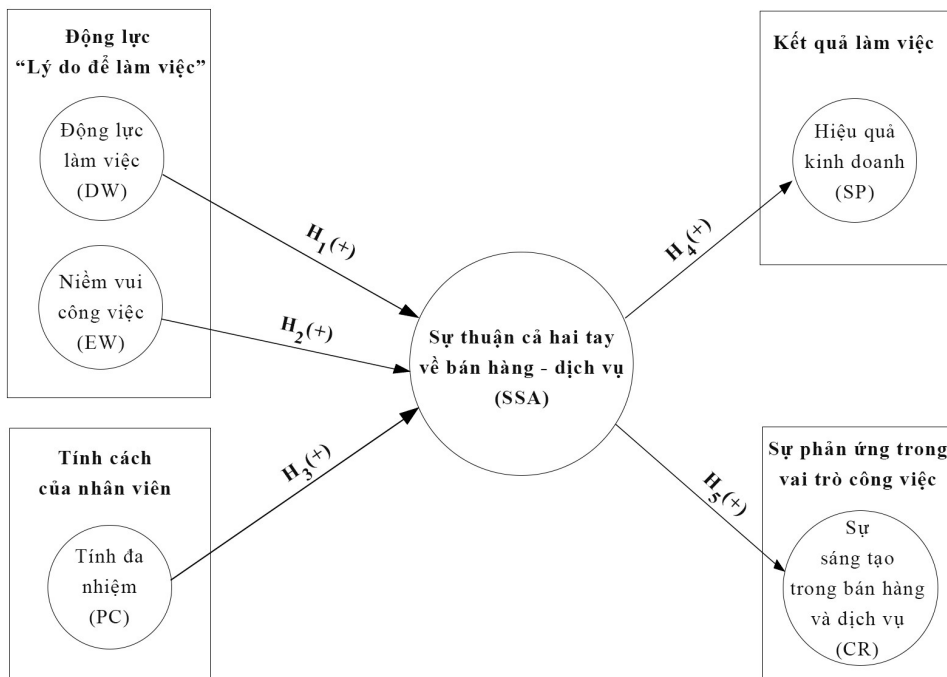
H₄(+): Thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng sẽ tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của nhân viên.

2.5.5. Ảnh hưởng của sự thuận cả hai tay đối với tính sáng tạo trong bán hàng và cung cấp dịch vụ

Trong khi lý thuyết JD-R cho rằng các cá nhân đưa ra quyết định phân bổ nguồn lực khi nhu cầu công việc của họ vượt quá nguồn lực hiện có (Bakker và cộng sự, 2007) cho thấy những hệ quả tiêu cực xảy ra của sự thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng, thì đồng thời cũng ủng hộ những phản ứng tích cực về vai trò liên quan đến việc tăng cường công việc (Bakker và cộng sự, 2007). Sự sáng tạo được định nghĩa là một phản ứng mới, thích hợp, hữu ích, đúng đắn hoặc có giá trị cho nhiệm vụ đang làm. Các nghiên cứu trước đó đã thiết lập các mối quan hệ tích cực của nhân viên giữa định hướng cung cấp dịch vụ và bán hàng với sự sáng tạo (Agnihotri và cộng sự, 2014). Bài báo mở rộng những phát hiện này để gợi ý rằng có tác động tương tác của hai định hướng dịch vụ và bán hàng đối với sự sáng tạo, đặc biệt, khi có sự hạn chế các nguồn lực sẵn có. Từ đó, nhân viên thuận cả hai tay có nhiều khả năng sẽ tìm ra những cách sáng tạo để kết hợp các hoạt động dịch vụ và bán hàng. Việc xác định và thay đổi các hành vi này là điểm mấu chốt của sự thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng (Jasmand và cộng sự, 2012). Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H₅(+): Thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng sẽ tăng cường tính sáng tạo trong việc bán hàng và dịch vụ.

Dựa trên cơ sở lý thuyết và các giả thuyết ở trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu sự thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng tích hợp tiền tố và kết quả trong Hình 2.



Hình 2. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. *Thang đo của các biến nghiên cứu*

Các biến tiềm ẩn trong nghiên cứu này được đo lường bằng các thang đo nhiều biến quan sát được phát triển và sử dụng trong các nghiên cứu trước đây (Bảng 3).

Theo lý thuyết tự quyết định, tác động tiêu cực tiềm ẩn của việc thúc đẩy làm việc có thể đến từ động lực hướng nội (Graves và cộng sự, 2012). Trong đó, các cá nhân được thúc đẩy tham gia vào các nhiệm vụ chứng tỏ khả năng của họ để đạt được những nâng cao trong bản ngã như: Tự hào (duy trì cảm giác xứng đáng), để tránh thất bại hoặc mặc cảm. Nói cách khác, sự hướng nội liên quan đến hiệu quả được thúc đẩy bởi các tình huống liên quan đến lòng tự trọng (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000). Niềm vui công việc cũng được coi là có liên quan tích cực đến việc giảm căng thẳng, cải thiện cảm xúc và từ đó có thái độ tốt hơn đối với công việc. Theo Graves và cộng sự (2012), động lực nội tại là khía cạnh quan trọng của niềm vui công việc; lý thuyết tự quyết định cho thấy rằng khi cá nhân có động cơ thực hiện các nhiệm vụ có lợi ích cho cá nhân hoặc thú vị đối với họ thì họ có khả năng tham gia vào các nhiệm vụ này một cách tự nhiên mà không cần có bất kỳ sự ép buộc nào. Graves và cộng sự (2012) đã đánh giá về động lực và niềm vui công việc của nhân viên đều là thang đo 7 biến quan sát của McMillan và cộng sự (2002). Nhân viên bán hàng có thể thể hiện sự kết hợp khác nhau giữa một yếu tố, cả hai hoặc không yếu tố nào của niềm vui công việc và động lực làm việc (McMillan và cộng sự, 2002). Những sự kết hợp như vậy được nảy sinh từ quan điểm rằng hành vi làm việc của một cá nhân có thể xuất phát từ nhiều động cơ khác nhau, bao gồm cả những điều nên làm xuất phát từ bên trong bản thân họ hoặc mong muốn theo đuổi sở thích hoặc niềm vui cá nhân (Judge và cộng sự, 2005)

Hall và Hall (1989) đưa ra khái niệm tính đa nhiệm (Polychronicity) so với tính đơn nhiệm (Monochronicity) để mô tả tính cách thời gian của các cá nhân. Những cá nhân có tính đa nhiệm thích làm nhiều việc cùng một lúc (ví dụ, có hai hoặc ba dự án cùng lúc trong tay). Điều quan trọng cần nhấn mạnh là sự tương phản giữa đa nhiệm và đơn nhiệm dựa trên các kiểu phân bổ thời gian. Nghiên cứu về tính đa nhiệm với thang đo bốn biến quan sát theo Fournier và cộng sự (2013).

Các nhà nghiên cứu về Marketing B2B đã áp dụng khái niệm này để xem xét những lợi ích mà các công ty thu được từ việc theo đuổi các hoạt động dường như xung đột nhau là hoạt động bán thêm/ bán chéo (định hướng bán hàng) và cung cấp dịch vụ cho khách hàng (định hướng khách hàng hay dịch vụ) (Sok và cộng sự, 2016). Khi tham gia vào thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng, yêu cầu nhân viên bán hàng sử dụng phán đoán của họ về cách phân chia thời gian, sự chú ý và nỗ lực giữa nhu cầu về mục tiêu bán hàng và dịch vụ (Gibson & Birkinshaw, 2004). Thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng được xem xét bởi Jasmand và cộng sự (2012) gồm hai thành phần là: Bán chéo/ bán thêm, và cung cấp dịch vụ khách hàng; trong đó, mỗi thành phần gồm 6 biến quan sát.

Gabler và cộng sự (2017) đã khám phá kết quả hiệu quả gắn liền với các kết quả của nhân viên tuyển đầu (ví dụ, cam kết về chất lượng dịch vụ và hiệu suất bán hàng). Gabler và cộng sự (2017) cũng đã nghiên cứu dựa trên lý thuyết về nguồn lực và yêu cầu công việc (Job Demands-Resources – JD-R). Cụ thể, lý thuyết này cho rằng các cá nhân đưa ra quyết định phân bổ nguồn lực khi nhu cầu công việc của họ vượt quá nguồn lực hiện có (Bakker và cộng sự, 2007). Định hướng thuận cả hai tay thúc đẩy sự sáng tạo có thể ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu suất khi nhân viên được yêu cầu duy trì

doanh số bán hàng và dịch vụ cân bằng ở đầu ra, ví dụ, ở các văn phòng chi nhánh ngân hàng như nghiên cứu được khám phá bởi Yu và cộng sự (2013). Sự sáng tạo đo lường bằng thang đo 7 biến quan sát dựa trên Agnihotri và cộng sự (2014).

Sujan và cộng sự (1994) đã đặt câu hỏi về sự khôn ngoan của việc coi trọng học tập, ngay cả từ quan điểm hiệu suất ngắn hạn, bằng cách: (1) Xác định rằng mục tiêu học tập và hiệu quả bán hàng là hai định hướng động lực của nhân viên bán hàng, (2) xác định và kiểm tra xem những định hướng mục tiêu này ảnh hưởng như thế nào đến cách làm việc thông minh và chăm chỉ, và (3) xác định, kiểm tra xem các định hướng mục tiêu này bị ảnh hưởng như thế nào bởi phản hồi và giám sát của nhà quản lý. Hiệu quả kinh doanh đo lường bằng thang đo 4 biến quan sát dựa trên Sujan và cộng sự (1994).

Nghiên cứu này xây dựng bảng câu hỏi ban đầu từ các bài báo gốc, sau đó thảo luận nhóm với sự tham gia của 10 nhân viên. Tiếp theo, kiểm định trước bộ câu hỏi với 50 nhân viên của công ty được đa quốc gia có thành lập công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc văn phòng đại diện tại Việt Nam: Servier (trụ sở tại Pháp), Sanofi (trụ sở tại Pháp), Abbott (trụ sở tại Mỹ), Novartis (trụ sở tại Thụy Sĩ), AstraZeneca (trụ sở tại Anh). Bộ câu hỏi cuối cùng được điều chỉnh theo nhận xét và đề xuất để đảm bảo ý nghĩa, tính logic, dễ hiểu của từng mục hỏi.

3.2. Thu thập dữ liệu

Phương pháp chọn mẫu thuận tiên được chọn sử dụng cho nghiên cứu này vì vấn đề chi phí. Trong thời điểm tác giả khảo sát, dịch COVID đang diễn biến phức tạp nên tác giả đã chọn khảo sát các công ty được phẩm B2B ở khắp cả nước qua hình thức Google Form và bản giấy. Đối tượng khảo sát gồm nhân viên các bộ phận: Kinh doanh, thầu, quản lý, Marketing; phụ trách về khách hàng là bác sĩ, dược sĩ và có KPI về doanh số theo quý, năm. Tác giả liên hệ từng nhân viên để gửi khảo sát bằng giấy hoặc gửi Google Form qua Facebook, Viber, và Zalo. Thời gian thu thập số liệu từ tháng 4 đến tháng 6/2021. Số phiếu thu về được là 304 phiếu.

4. Phân tích dữ liệu và kết quả nghiên cứu

Đầu tiên, PLS-SEM tập trung vào tối đa phần phương sai được giải thích trong biến phụ thuộc (Hair và cộng sự, 2017) nên phù hợp hơn (so với CB-SEM) khi cần tập trung vào khả năng dự báo của biến phụ thuộc (Henseler và cộng sự, 2009). Hơn nữa, PLS-SEM có ưu thế tương đối hơn ở chỗ nó không đòi hỏi bộ dữ liệu phải phân phối chuẩn hoặc không có vấn đề về đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2018). Ngoài ra, PLS-SEM phân tích mô hình với nhiều biến ẩn được đo lường bằng nhiều thông số khác nhau cùng một lúc (Hair và cộng sự, 2017). Bên cạnh đó, PLS-SEM cho phép cả mô hình đo lường và mô hình cấu trúc được ước lượng cùng một lúc, tránh các phần lệch hoặc không phù hợp cho ước lượng (Hair và cộng sự, 2018).

Tác giả tiến hành đánh giá mô hình nghiên cứu lần lượt thông qua hai loại mô hình: (1) Mô hình đo lường phản ánh kết quả, và (2) mô hình cấu trúc phản ánh nguyên nhân. Mô hình đo lường được đánh giá dựa trên độ tin cậy và giá trị. Trong đó, độ tin cậy được đánh giá dựa trên các phép đo lường cụ thể là độ tin cậy Cronbach's Alpha và hệ số tin cậy tổng hợp (CR), giá trị (bao gồm giá trị hội tụ và giá trị phân biệt) được đánh giá thông qua hệ số Cross Loading, phương sai trích AVE và ma trận tương quan giữa các biến nghiên cứu. Với hệ số Cronbach's Alpha, nhiều nhà nghiên cứu đồng ý với hệ số Alpha của từng thang đo từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được, từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang

đo có sự đo lường là tốt (Hair và cộng sự, 2018). Độ tin cậy tổng hợp (CR) tính đến các hệ số tải (Outer Loadings) khác nhau của các biến quan sát, với điều kiện là CR từ 0,6 trở lên. Giá trị hội tụ phản ánh một đo lường có tương quan cùng chiều với các đo lường khác trong cùng một khái niệm được đo. Để đánh giá giá trị hội tụ, nghiên cứu này sử dụng hệ số tải ngoài (Cross Loading) của các biến quan sát và giá trị phương sai trích trung bình (AVE). Theo Hair và cộng sự (2017), hệ số tải ngoài (chuẩn hóa) phải từ 0,708 trở lên, bởi hệ số chuẩn hóa có liên quan tới phương sai. Phương sai trích trung bình (AVE) là tổng giá trị trung bình của bình phương hệ số tải nhân tố của các biến liên quan đến khái niệm nghiên cứu. Theo Hair và cộng sự (2017), giá trị AVE đạt từ 0,50 trở lên cho thấy khái niệm nghiên cứu sẽ giải thích nhiều hơn phân nửa phương sai các biến quan sát của nó. Bên cạnh đó, theo Henseler và cộng sự (2009), giá trị phân biệt đề cập đến việc xem xét một biến ẩn có thực sự khác so với các biến nghiên cứu khác trong cùng một mô hình. Đánh giá đặc điểm dị biệt – đặc điểm đơn nhất (HTMT), với điều kiện HTMT nhỏ hơn 0,9 được đề xuất.

Về đánh giá mô hình cấu trúc, theo Hair và cộng sự (2018) thì để kiểm định mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu, sự tác động, cường độ của các biến độc lập lên biến phụ thuộc, nhà nghiên cứu phải tiến hành các bước: (1) Đánh giá các vấn đề đa cộng tuyến của mô hình cấu trúc; (2) đánh giá độ lớn và mức ý nghĩa của các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc; (3) đánh giá hệ số tác động f^2 ; và (4) đánh giá hệ số xác định R^2 . Đa cộng tuyến là hiện tượng các biến độc lập tương quan mạnh với nhau dẫn đến sai lệch và thay đổi hướng mối quan hệ của nó với biến phụ thuộc. Trong bối cảnh PLS-SEM, giá trị dung sai là 0,20 hoặc thấp hơn và giá trị VIF là 5,00 hoặc cao hơn thì hiện tượng đa cộng tuyến có thể xảy ra (Hair và cộng sự 2017). Hair và cộng sự (2018) đã đề xuất mẫu phóng đại có hoàn lại đến khoảng 5.000 mẫu. Sai số chuẩn Bootstrap cho phép tính toán được giá trị t thực nghiệm và giá trị p cho tất cả hệ thống đường dẫn trong mô hình cấu trúc. Với giá trị t-value > 1,96 thì kiểm định có ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Chất lượng của mô hình nghiên cứu đề xuất được đánh giá thông qua giá trị R^2 của các biến phụ thuộc. Giá trị R^2 được tính bằng tương quan bình phương giữa giá trị được dự báo và giá trị của biến nghiên cứu phụ thuộc cụ thể. Giá trị của R^2 nằm trong khoảng từ 0 đến 1, chỉ số càng cao cho thấy mức độ dự báo càng chính xác. Các giá trị f^2 ứng với 0,02; 0,15; và 0,35 tương ứng với các giá trị tác động nhỏ, trung bình, và lớn của biến độc lập (Cohen, 1988). Nếu $f^2 < 0,02$ thì xem như không có tác động.

Tác giả trình bày các phương pháp mô tả mẫu thống kê bằng phần mềm SPSS 20.0 và đánh giá mô hình đo lường, mô hình cấu trúc PLS-SEM với phần mềm Smart PLS 3.3.3 (Ringle và cộng sự, 2015), thông qua thuật toán PLS (PLS Algorithm) để phân tích độ chính xác của các thang đo, giá trị R^2 và f^2 . Phương pháp Bootstrapping được thực hiện để kiểm định mức ý nghĩa của các hệ số đường dẫn.

4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Số phiếu thu về được là 304 phiếu, sau khi loại 2 phiếu do đánh một đáp án duy nhất thì số phiếu hợp lệ cuối cùng là 302. Tất cả các công ty được mà nhân viên kinh doanh tham dự nghiên cứu đều được xác nhận là công ty B2B. Thông tin chung về mẫu được trình bày ở Bảng 2. Nhân viên làm việc tại TP.HCM chiếm ưu thế trong mẫu (82,1%), chủ yếu thuộc nhóm 24–30 tuổi (71,2%). Khi hỏi về về trình độ, người có bằng đại học chiếm cao nhất với 88,4%; nhân viên nam và nữ được khảo sát tương đương với nhau (46,0% và 54,0%). Về lĩnh vực, nhóm được phẩm chiếm cao nhất với 92,1%, và nhân viên kinh doanh là nhiều nhất với 56,3%. Nhóm người có kinh nghiệm từ 0–3 năm và 3–5 năm chiếm tỷ lệ nhiều nhất với 33,4% và 35,4%.

Bảng 2.

Đặc điểm mẫu điều tra

Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ %
<i>Thành phố</i>		
TP.HCM	248	82,1
Hà Nội	17	5,6
Khác	37	12,3
<i>Tuổi</i>		
18–24	8	2,7
24–30	215	71,2
30–35	56	18,5
35–45	19	6,3
Trên 45 tuổi	4	1,3
<i>Học vấn</i>		
Trung cấp, Cao đẳng	2	0,7
Đại học	267	88,4
Sau đại học	33	10,9
<i>Giới tính</i>		
Nam	139	46,0
Nữ	163	54,0
<i>Lĩnh vực</i>		
Thiết bị y tế	17	5,6
Dược phẩm	278	92,1
Mục khác	7	2,3
<i>Chức danh</i>		
Nhân viên kinh doanh	170	56,3
Quản lý	39	12,9
Nhân viên thầu	37	12,3
Nhân viên marketing	30	9,9
Mục khác	26	8,6
<i>Kinh nghiệm</i>		
0 đến 3 năm	101	33,5
3 đến 5 năm	107	35,4
5 đến 10 năm	68	22,5
Trên 10 năm	26	8,6
Tổng	302	100,0%

4.2. Phân tích độ chuẩn xác của thang đo

Mô hình đo lường được đánh giá dựa trên độ tin cậy và giá trị. Trong đó, độ tin cậy được đánh giá dựa trên các phép đo lường là độ tin cậy Cronbach's Alpha và hệ số tin cậy tổng hợp (CR); còn giá trị (bao gồm giá trị hội tụ và giá trị phân biệt) được đánh giá thông qua ma trận tương quan, hệ số HTMT và phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE).

Kết quả cuối cùng cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy (Cronbach's Alpha và CR đều > 0,7) và AVE đều > 0,5. Các hệ số tải đa phần đều > 0,7; tuy nhiên, có 5 biến quan sát nằm trong khoảng 0,59 đến dưới 0,7 vẫn giữ để đảm bảo về mặt giá trị nội dung và thang đo tương ứng của các biến này đều đạt Cronbach's Alpha, CR và AVE. Kết luận các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu đều đạt giá trị hội tụ. Vì vậy, tất cả 7 thang đo của các biến trong nghiên cứu đều đạt tiêu chí về độ tin cậy và giá trị (Bảng 3).

Bảng 3.

Phân tích độ chính xác của thang đo

Biến nghiên cứu	Giá trị trung bình	Cronbach's Alpha	CR	AVE	Hệ số tải nhân tố
<i>Động lực làm việc</i>	5,05	0,78	0,84	0,52	
1. Tôi có sự thôi thúc bên trong để làm việc chăm chỉ.					0,84
2. Điều quan trọng đối với tôi là làm việc chăm chỉ, ngay cả khi tôi không thích những gì mình đang làm.					0,65
3. Tôi thường cảm thấy có điều gì đó bên trong tôi thúc đẩy tôi làm việc chăm chỉ.					0,86
4. Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải làm việc chăm chỉ ngay cả khi không thú vị.					0,61
5. Tôi không thể nào ngừng nghĩ về công việc dù đôi lúc rất muốn nghỉ ngơi.					0,59
6. Tôi không có nhiều thời gian rảnh giữa công việc và hoạt động khác mà tôi đang tham gia.					Loại bỏ
7. Tôi cảm thấy bứt rứt khi không làm việc.					Loại bỏ
<i>Niềm vui công việc</i>	5,02	0,91	0,93	0,65	
1. Tôi luôn tìm thấy sự thú vị trong công việc nên rất thoải mái.					0,82
2. Với tôi, công việc là niềm vui nên không hề cảm thấy mình đang làm việc.					0,852
3. Được làm việc là niềm vui lớn lao đối với tôi.					0,83

Biến nghiên cứu	Giá trị trung bình	Cronbach's Alpha	CR	AVE	Hệ số tải nhân tố
4. Khi ngày mới bắt đầu, tôi luôn háo hức lao vào công việc.					0,81
5. Tôi luôn tự nhủ mình thích công việc hơn hầu hết mọi người.					0,80
6. Mọi thứ liên quan đến công việc đều đem đến niềm vui cho tôi.					0,81
7. Khi nghĩ về niềm vui hoàn thành công việc, tôi làm được nhiều hơn.					0,74
<i>Tính đa nhiệm</i>	4,79	0,81	0,86	0,62	
1. Tôi thích xoay sở nhiều việc cùng lúc.					0,68
2. Mọi người sẽ cố gắng hơn nếu có nhiều việc cần hoàn thành cùng lúc.					0,91
3. Tôi tin rằng năng suất làm việc sẽ tốt nhất khi được giao nhiều nhiệm vụ.					0,83
4. Tôi thích thực hiện nhiều dự án mỗi ngày hơn việc chỉ tập trung một dự án.					0,69
<i>Sự thuận cả hai tay về bán hàng – dịch vụ</i>	6,08	0,84	0,88	0,56	
<i>Bán chéo/ bán thêm</i>					
Trong cuộc trò chuyện với khách hàng...					
1. Tôi thường cố gắng xoa dịu những vấn đề của khách hàng để cùng nhau tìm ra cách xử lý vấn đề về sản phẩm họ đã mua.					0,74
2. Tôi thường tư vấn giải pháp cho khách hàng dựa trên các sản phẩm họ đã mua.					0,65
3. Khi xác định được vấn đề về sản phẩm nào đó, tôi sẽ giải quyết ổn thỏa.					0,75
4. Cần trọng lắng nghe khách hàng giúp tôi tìm ra giải pháp phù hợp cho vấn đề.					0,80
5. Việc chú ý lắng nghe câu hỏi của khách hàng giúp tôi thoả mãn thắc mắc của họ về sản phẩm.					0,79
6. Tôi luôn cố gắng tìm hiểu kỹ lý do khách hàng tìm đến mình để cung cấp thông tin đầy đủ nhất về sản phẩm họ quan tâm.					0,74

Biến nghiên cứu	Giá trị trung bình	Cronbach's Alpha	CR	AVE	Hệ số tải nhân tố
<i>Cung cấp dịch vụ khách hàng</i>	5,87	0,88	0,91	0,62	
Trong cuộc trò chuyện với khách hàng...					
1. Tôi thường thu thập mọi thông tin từ khách hàng để giúp tôi đề xuất sản phẩm phù hợp nhất.					0,78
2. Tôi thường tìm cách tốt nhất để giúp khách hàng làm quen với sản phẩm mới mà vẫn thoả mãn nhu cầu của họ.					0,83
3. Tôi thường đặt các câu hỏi để thăm dò xem khách hàng có muốn mua thêm sản phẩm hay không.					0,75
4. Tôi không bỏ qua cơ hội nào để tư vấn cho khách hàng về sản phẩm mà họ được hưởng lợi từ đó.					0,82
5. Tôi thường đề xuất thêm sản phẩm để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.					0,77
6. Tôi thường cố gắng tìm ra tiềm năng trong mối liên kết giữa nhu cầu của khách hàng và tính năng sản phẩm họ chưa có.					0,77
<i>Sự sáng tạo trong bán hàng và dịch vụ</i>	5,51	0,93	0,94	0,70	
1. Tôi luôn sáng tạo trong cách thuyết trình về sản phẩm.					0,77
2. Tôi luôn linh động trong cách tiếp thị sản phẩm.					0,87
3. Tôi đưa ra những ý tưởng mới để thoả mãn nhu cầu của khách hàng.					0,89
4. Tôi thường cố gắng tìm ra và xem xét nhiều phương án cho các vấn đề của khách hàng.					0,86
5. Tôi có những cái nhìn mới mẻ về những vấn đề cũ.					0,80
6. Tôi thường cải tiến các phương pháp để giải quyết những vấn đề chưa có phương án triệt để.					0,85
7. Tôi thường có những ý tưởng bán hàng sáng tạo.					0,81

Biến nghiên cứu	Giá trị trung bình	Cronbach's Alpha	CR	AVE	Hệ số tải nhân tố
<i>Hiệu quả kinh doanh</i>	5,78	0,83	0,89	0,66	
1. Công ty sẽ có được thị phần tốt nhờ vào sự đóng góp của nhân viên Sales.					0,73
2. Tôi tạo ra một mức doanh số cao.					0,87
3. Tôi đạt được doanh số bán hàng tốt với các sản phẩm có tỷ suất lợi nhuận cao.					0,86
4. Tôi thường vượt chỉ tiêu bán hàng.					0,79

Ghi chú: Giá trị dựa trên thang đo Likert 7 điểm, từ (1) “Hoàn toàn không đồng ý” đến (7) “Hoàn toàn đồng ý”

Bảng 4 cho thấy giá trị căn bậc hai của AVE của mỗi khái niệm đều lớn hơn hệ số tương quan giữa biến đó với các biến tiềm ẩn còn lại. Và chỉ số HTMT (Bảng 5) cho thấy tất cả các khái niệm đều có chỉ số HTMT < 0,9 (Teo và cộng sự, 2008; Gold và cộng sự, 2001). Điều này cho thấy các khái niệm đạt giá trị phân biệt.

Bảng 4.

Ma trận tương quan giữa các thành phần/ biến nghiên cứu trong mô hình

Thành phần	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Động lực làm việc	0,717						
(2) Niềm vui công việc	0,62	0,807					
(3) Tính đa nhiệm	-0,01	0,03	0,787				
(4) Hiệu quả kinh doanh	0,351	0,377	0,073	0,814			
(5) Sự sáng tạo	0,45	0,56	0,052	0,522	0,836		
(6) Bán chéo/ bán thêm	0,39	0,361	0,147	0,554	0,615	0,746	
(7) Cung cấp dịch vụ	0,432	0,411	0,087	0,507	0,567	0,698	0,786

Ghi chú: Giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai của AVE;

Sự thuận cả hai tay gồm hai thành phần là: (6) Bán chéo/ bán thêm và (7) Cung cấp dịch vụ

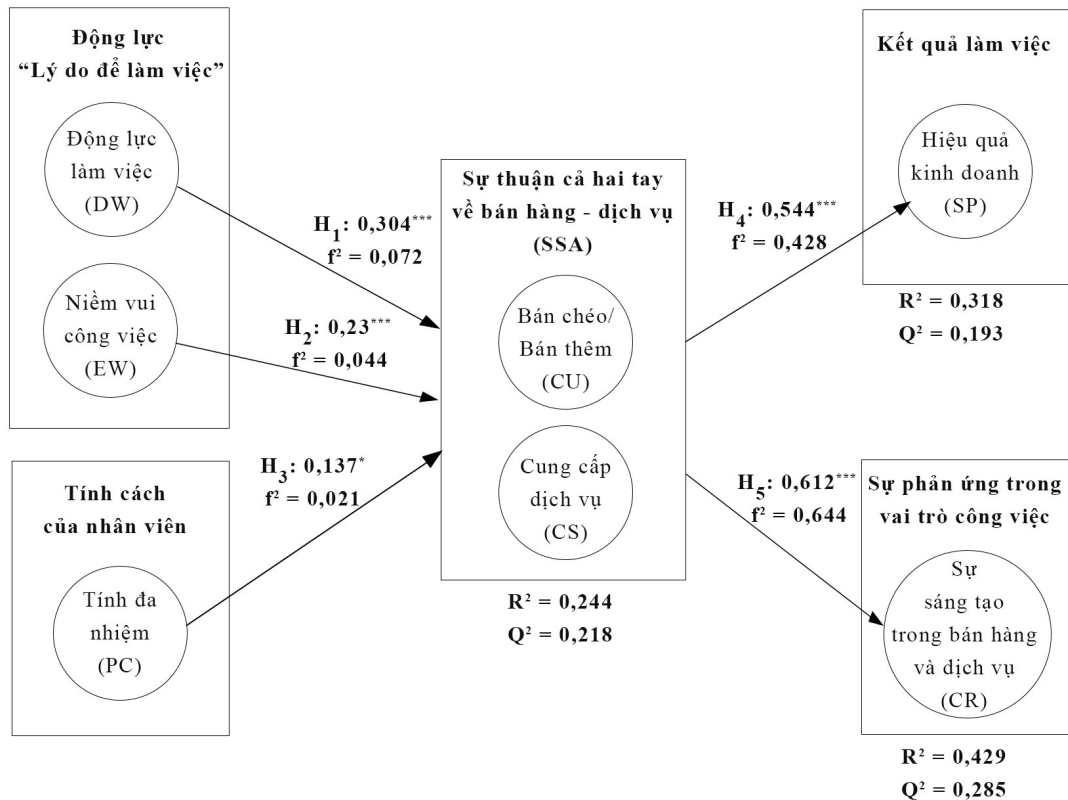
Bảng 5.**Kết quả kiểm tra chỉ số HTMT**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Động lực làm việc							
(2) Niềm vui công việc	0,656 CI [0,538; 0,764]						
(3) Tính đa nhiệm	0,075 CI [0,068; 0,200]	0,062 CI [0,067; 0,156]					
(4) Hiệu quả kinh doanh	0,36 CI [0,265; 0,506]	0,442 CI [0,331; 0,566]	0,095 CI [0,058; 0,227]				
(5) Sự sáng tạo	0,471 CI [0,337; 0,599]	0,604 CI [0,483; 0,710]	0,059 CI [0,056; 0,168]	0,596 CI [0,465; 0,726]			
(6) Bán chéo/ bán thêm	0,388 CI [0,293; 0,517]	0,392 CI [0,276; 0,517]	0,159 CI [0,095; 0,288]	0,643 CI [0,530; 0,750]	0,681 CI [0,592; 0,758]		
(7) Cung cấp dịch vụ	0,478 CI [0,352; 0,607]	0,448 CI [0,333; 0,558]	0,112 CI [0,081; 0,223]	0,582 CI [0,450; 0,711]	0,617 CI [0,503; 0,719]	0,809 CI [0,725; 0,884]	

4.3. Kiểm tra mô hình cấu trúc

Biến sự thuận cả hai tay trong bán hàng và dịch vụ được xử lý bằng cách tạo biến mới SSA từ việc nhân trung bình của hai biến bán chéo/ bán thêm và cung cấp dịch vụ (Mullins và cộng sự, 2020; Sok và cộng sự, 2016). Cụ thể, tác giả xử lý như sau: Đầu tiên, trong Excel tạo biến CU_mean và biến CS_mean; sau đó biến $SSA = CU_mean * CS_mean$; xử lý chạy trong SmartPLS thì biến SSA sẽ được sử dụng trong mô hình cấu trúc như biến bậc 1 với 1 biến quan sát (là giá trị được tạo trong Excel).

Chất lượng của mô hình nghiên cứu được đánh giá thông qua hệ số xác định R^2 (Cohen, 1988) và chỉ số Stone-Geisser (Q^2) (Henseler và cộng sự, 2009). Hình 3 cho biết R^2 dao động từ 0,244 đến 0,429; và khi so với mức ngưỡng 0,13 và 0,26 (Cohen, 1988), kết luận sự giải thích của các biến trong mô hình là tốt. Các Q^2 dao động từ 0,193 đến 0,285; đều lớn hơn ngưỡng giá trị 0,15 cho thấy mức độ phù hợp dự đoán là trên mức trung bình (Hair và cộng sự, 2017)



Hình 3. Kết quả ảnh hưởng trực tiếp

Ghi chú: ***, * lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 1% và 5%.

Kiểm định T-test được tính toán từ thủ tục Bootstrapping 5.000 mẫu để kiểm định các ảnh hưởng trực tiếp. Và chỉ số f^2 để đánh giá độ lớn các mối quan hệ trong mô hình với ngưỡng giá trị 0,02, 0,15 và 0,35 tương ứng với tác động nhỏ, vừa và lớn (Henseler và cộng sự, 2009). Hình 3 thể hiện các mối quan hệ đều có ý nghĩa với độ tin cậy 95%. Giá trị f^2 nằm trong khoảng 0,021 đến 0,644 cho biết độ lớn của các mối quan hệ có tác động từ nhỏ đến lớn. Khoảng tin cậy (Bảng 6) cho thấy hệ số đường dẫn đều khác 0, có ý nghĩa thống kê. Vì vậy, kết quả đã ủng hộ tất cả các giả thuyết H_1, H_2, H_3, H_4, H_5 . Bảng 6 cũng cho thấy toàn bộ hiệu ứng trung gian đều có ý nghĩa với độ tin cậy 95%. Vì vậy, dù không có giả thuyết về tác động trung gian nhưng đã cho thấy thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng đóng vai trò trung gian cho các mối quan hệ.

Bảng 6.

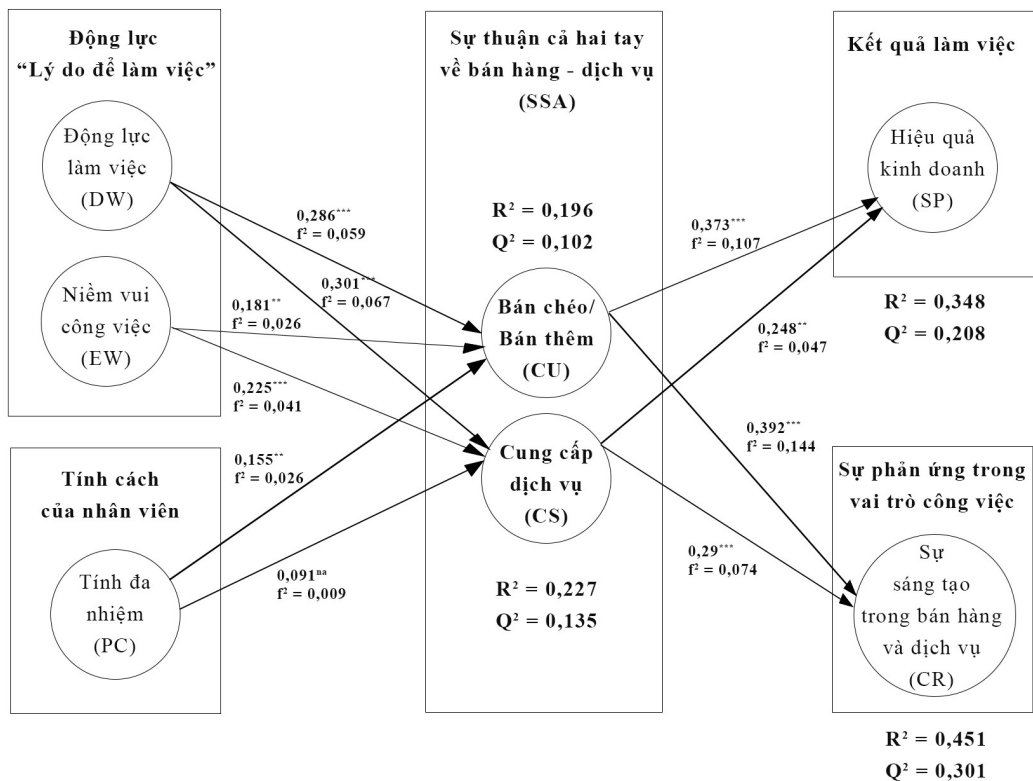
Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu trong mô hình

Giả thuyết	Hệ số β	Độ lệch chuẩn	Giá trị T	Khoảng giá trị (Bootstrap)	VIF	Mức ý nghĩa (Sig.)	Kết luận	
DW $\rightarrow$ SSA	H ₁	0,304	0,062	4,703	[0,176;0,427]	1,615	0,000	Ủng hộ
EW $\rightarrow$ SSA	H ₂	0,230	0,066	3,429	[0,097;0,361]	1,616	0,001	Ủng hộ
PC $\rightarrow$ SSA	H ₃	0,137	0,053	2,344	[0,019;0,223]	1,002	0,019	Ủng hộ
SSA $\rightarrow$ SP	H ₄	0,544	0,047	10,864	[0,443;0,637]	1,014	0,000	Ủng hộ
SSA $\rightarrow$ CR	H ₅	0,612	0,037	15,468	[0,532;0,684]	1,014	0,000	Ủng hộ
PC $\rightarrow$ SSA $\rightarrow$ CR		0,084	0,033	2,350	[0,011;0,138]		0,019	
PC $\rightarrow$ SSA $\rightarrow$ SP		0,075	0,029	2,357	[0,01;0,123]		0,018	
EW $\rightarrow$ SSA $\rightarrow$ CR		0,141	0,045	3,156	[0,055;0,227]		0,002	
EW $\rightarrow$ SSA $\rightarrow$ SP		0,125	0,040	3,145	[0,049;0,203]		0,002	
DW $\rightarrow$ SSA $\rightarrow$ CR		0,186	0,042	4,363	[0,108;0,27]		0,000	
DW $\rightarrow$ SSA $\rightarrow$ SP		0,166	0,039	4,098	[0,095;0,25]		0,000	

Ghi chú: DW: Động lực làm việc; EW: Niềm vui công việc; SSA: Sự thuận cả hai tay về bán hàng và dịch vụ; PC: Tính đa nhiệm; SP: Hiệu quả kinh doanh; CR: Tính sáng tạo trong bán hàng và dịch vụ.

4.2.2. Phân tích thêm

Bên cạnh kiểm tra giả thuyết đã đề xuất, tác giả kiểm tra thêm các giả thuyết bổ sung với hai thành phần của SSA, được xem như là các biến phụ thuộc của SSA. Phân tích đã được Sok và cộng sự (2016) thực hiện để tập trung xem xét vào sự khác biệt về tiền tố của hai khái niệm bậc nhất và tương tác của chúng, đồng thời giúp đưa ra một số kết quả thú vị khi so sánh với biến SSA được tạo ra từ sự tương tác của hai thành phần này.



Hình 4. Kết quả ảnh hưởng của hai thành phần SSA

Ghi chú: ***, ** lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 1% và 10%.

^{na}: Không có ý nghĩa thống kê.

Hình 4 cho biết các giá trị Q^2 đều thấp hơn trong mô hình nghiên cứu chính (Hình 2) và Q^2 của hai thành phần SSA đều nhỏ hơn ngưỡng giá trị 0,15, cho thấy mức độ phù hợp của dự đoán là mức thấp. Điều đặc biệt tiếp theo là mối quan hệ giữa tính đa nhiệm và cung cấp dịch vụ là không có ý nghĩa thống kê. Và giá trị f^2 của hai thành phần SSA tác động đến sự sáng tạo và hiệu quả kinh doanh nằm trong khoảng 0,047 đến 0,144, cho biết mức tác động từ nhỏ đến trung bình. Điều này khác biệt rất lớn so với Hình 3 khi giá trị f^2 của SSA đến hai biến kết quả này có mức tác động lớn (từ 0,428 đến 0,644). Những phát hiện này củng cố cơ sở lý luận cho thấy thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng là sự tương tác giữa hai hành vi dịch vụ và bán hàng, kết quả trùng khớp với nghiên cứu của Sok và cộng sự (2016).

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu, các đóng góp của nghiên cứu và hàm ý quản trị

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này đã phát triển một khung lý thuyết và kiểm định tác động của động lực, niềm vui công việc, tính đa nhiệm đến thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng; và kết quả tác động đến hiệu quả kinh doanh và sự sáng tạo của nhân viên. Kết quả của nghiên cứu này có ý nghĩa cả về mặt lý luận và

thực tiễn trong bối cảnh ngành dược phẩm Việt Nam chưa có nghiên cứu tương tự nào được thực hiện. Hơn nữa, kết quả kiểm định về các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu có sự tương đồng với nghiên cứu của Jasmand và cộng sự (2012). Tác giả nghiên cứu các định hướng kép và có khả năng cạnh tranh mà nhân viên cần phải đối mặt, gồm định hướng bán hàng và dịch vụ, và khi kết hợp thành thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng sẽ liên quan như thế nào đến các kết quả hoạt động. Đặc biệt hơn, khi sự tương tác của hai nhu cầu này trong các tổ chức ngày càng phù hợp trong bối cảnh Marketing và bán hàng (Yu và cộng sự, 2013; Mullins và cộng sự, 2020).

Do tác động của thời gian đối với vai trò kép này và tầm quan trọng của việc phù hợp với công việc của nhân viên, tác giả tập trung vào tính đa nhiệm, là yếu tố chính thúc đẩy thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng. Nghiên cứu có kết quả tương đồng khi đánh giá tính đa nhiệm và các yếu tố điều tiết liên quan (nhiệm vụ, tổ chức) sẽ ảnh hưởng tích cực đến thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng (Mullins và cộng sự, 2020). Bên cạnh đó, nhóm động lực “lý do để làm”, gồm niềm vui và động lực trong nghiên cứu đều có ảnh hưởng tích cực, cũng tương tự với nghiên cứu trước (Sok và cộng sự, 2016). Tác giả xác định lợi ích của phản ứng trong vai trò làm việc (tính sáng tạo) của thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng cho thấy khi nhân viên thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng sẽ tác động tích cực đến sự sáng tạo, tương đồng với nghiên cứu trước đây khi đánh giá đồng thời cả hai mặt lợi và hại của thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng (Gabler và cộng sự, 2017). Cuối cùng, hiệu quả kinh doanh là chỉ tiêu mà bất kỳ công ty nào cũng đều mong muốn đạt được. Kết quả đã chỉ ra sự thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của nhân viên, điều này cũng tương đồng với kết quả nghiên cứu của Vieira và cộng sự (2019).

5.2. Các đóng góp của nghiên cứu

Nghiên cứu này đã mang lại một số đóng góp sau:

- *Một là*, các nghiên cứu trước đây về thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng tập trung vào động cơ như yếu tố quyết định chính của thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng (DeCarlo & Lam, 2016; Sok và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu trước đã thừa nhận rằng tính đa nhiệm là quan trọng khi quản lý nhiều nhiệm vụ như bán sản phẩm và giải quyết vấn đề (Fournier và cộng sự, 2013). Tác giả giải quyết khoảng trống nghiên cứu này bằng cách đề xuất rằng thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng không chỉ được thúc đẩy bởi động cơ mà còn bởi tính đa nhiệm.

- *Hai là*, nghiên cứu được dẫn dắt bởi lý thuyết tự quyết định (Ryan & Deci, 2000), đã sử dụng khái niệm về hai động lực trong nhóm "động lực - lý do để làm" gồm: Niềm vui và động lực đều có ảnh hưởng tích cực đến thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng. Phát hiện này góp phần tạo ra những kiến thức mới về thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng bằng cách mở rộng hiểu biết về những tiền tố quan trọng. Đồng thời, động lực làm việc không nhất thiết có tác động tiêu cực đến khả năng tham gia vào các nhiệm vụ công việc của một cá nhân.

- *Ba là*, bán hàng B2B là môi trường hoàn hảo để nghiên cứu sự thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng. Rapp và cộng sự (2017) cũng cho rằng thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng được phản ánh thông qua khả năng thực hiện cả hai hành vi của nhân viên. Những năm gần đây thì việc nghiên cứu trong môi trường B2B mới được quan tâm hơn (Mullins và cộng sự, 2020; Gabler và cộng sự, 2017). Do đó, kết quả nghiên cứu này cung cấp thêm bằng chứng định lượng cho việc ủng hộ và làm sáng tỏ sự thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng sẽ được thực hiện tốt nhất trong B2B.

5.3. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu của tác giả cung cấp thông tin chi tiết và khuyến nghị hữu ích cho nhà quản lý muốn khai thác toàn bộ tiềm năng của sự liên kết dịch vụ và bán hàng trong các kênh bán hàng. Thực tế, nhân viên bán hàng coi việc cung cấp dịch vụ là không tương xứng với việc bán hàng là điều khá phổ biến.

- *Trước hết*, nhu cầu đối với nhân viên giỏi và chi phí liên quan đến đào tạo ngày càng gia tăng. Nghiên cứu cho thấy rằng việc đánh giá các hành vi hay động lực cụ thể (niềm vui, động lực) của nhân viên là tiêu chí hữu ích trong tiến trình lựa chọn nhân viên khi tuyển dụng. Nhân viên giỏi và thành công cần có khả năng không chỉ bán hàng mà đồng thời phải có khả năng cung cấp dịch vụ. Trong môi trường được phẩm B2B thì càng quan trọng khi khách hàng là bác sĩ, dược sĩ có trình độ chuyên môn cao và nhu cầu cũng đa dạng hơn.

- *Hai là*, những người có niềm vui hoặc động lực với công việc họ đang làm, là ứng viên phù hợp nhất cho công việc cần thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng. Do đó, điều quan trọng trong việc thiết kế đào tạo là kích thích kỹ năng tự điều chỉnh hoặc tự tạo động lực của họ. Trong quá trình đào tạo, nhân viên nên có cơ hội thể hiện và trình bày rõ hơn về động cơ cá nhân và cách họ phân chia nỗ lực của mình để tham gia vào thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng.

- *Ba là*, nhà quản lý nên giúp nhân viên hoàn thành thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng bằng cách thiết lập thời gian và quy trình làm việc cụ thể để cung cấp dịch vụ (gọi điện, gửi e-mail, tương tác trên mạng xã hội), và bán hàng (cuộc gặp bác sĩ, dược sĩ tại bệnh viện hay bên ngoài và thuyết trình tại các buổi sinh hoạt khoa học). Bằng cách huấn luyện nhân viên cách sử dụng thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng dựa trên nhu cầu của từng người, nhà quản lý sẽ có được sự cân bằng nhất từ nhân viên và cải thiện hiệu suất của công ty.

- *Cuối cùng*, thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng rất quan trọng trong chu kỳ bán hàng phức tạp cũng như bất kỳ tình huống bán hàng nào liên quan đến các sản phẩm tùy chỉnh cao hoặc nhu cầu dịch vụ cao (thuốc và thiết bị y tế). Nhà quản lý muốn nhân viên có mức độ cao thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng vì có nhiều khả năng tìm ra các giải pháp sáng tạo hơn. Tuy nhiên, nên xem xét hỗ trợ bổ sung cần thiết cho các nhân viên có hiệu quả làm việc cao này, ví dụ như một đại diện dịch vụ khách hàng để theo dõi các khách hàng chính và quan trọng nhất (bệnh viện hạng đặc biệt: Chợ Rẫy, Bạch Mai, Đại học Y Dược).

6. Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Mặc dù nghiên cứu của tác giả có đóng góp đáng kể về thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng, nhưng vẫn có những hạn chế, trong số đó cũng nêu bật hướng nghiên cứu mới trong tương lai và trong bối cảnh Việt Nam chưa có nghiên cứu về thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng. Cụ thể:

- *Thứ nhất*, việc tham gia vào thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng tương quan với nhiều yếu tố khác, cho thấy một hướng đi đầy hứa hẹn để nghiên cứu thêm, ví dụ như căng thẳng về vai trò là mối quan tâm chính của các tổ chức do chi phí đáng kể của việc luân chuyển nhân viên cao (Gabler và cộng sự, 2017).

- *Thứ hai*, nghiên cứu sâu hơn nên điều tra xem liệu các phong cách lãnh đạo (như chuyển dạng) có thúc đẩy sự tham gia của nhân viên vào thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng hay bằng cách điều tiết tác động của các động lực cá nhân.

- *Cuối cùng*, nên giải quyết rõ ràng chiến lược phân bổ nguồn lực riêng lẻ trong bối cảnh thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng và quá trình tạo điều kiện tiềm năng hoặc cơ chế can thiệp làm trung gian cho mối quan hệ giữa động lực "lý do để làm việc", tính đa nhiệm và thuận cả hai tay về dịch vụ - bán hàng.

Tài liệu tham khảo

- Agnihotri, R., Gabler, C. B., Itani, O. S., Jaramillo, F., & Krush, M. T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: Examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 27–41.
- Agnihotri, R., Rapp, A. A., Andzulis, J. M., & Gabler, C. B. (2014). Examining the drivers and performance implications of boundary spanner creativity. *Journal of Service Research*, 17(2), 164–181.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.
- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?. *European Management Journal*, 32(3), 392–405.
- Burke, R. J. (2000). Workaholism in organizations: Psychological and physical well-being consequences. *Stress Medicine*, 16(1), 11–16.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ.: Erlbaum.
- DeCarlo, T. E., & Lam, S. K. (2016). Identifying effective hunters and farmers in the salesforce: A dispositional–situational framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 415–439.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dixon, M. 2018. Reinventing customer service. *Harvard Business Review*, 96(6) 82–90.
- Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. (2019). Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises: The importance of TMTs and family ownership for ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(2), 119–136.
- Fournier, C., Weeks, W. A., Blocker, C. P., & Chonko, L. B. (2013). Polychronicity and scheduling's role in reducing role stress and enhancing sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(2), 197–209.

- Gabler, C. B., Ogilvie, J. L., Rapp, A., & Bachrach, D. G. (2017). Is there a dark side of ambidexterity? Implications of dueling sales and service orientations. *Journal of Service Research*, 20(4), 379–392.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. 2001. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to work and enjoyment of work: Effects on managers' outcomes. *Journal of Management*, 38(5), 1655–1680.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. SAGE.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New Challenges to International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
- Jasmand, C., Blazevic, V., & De Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20–37.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. and Locke, E.A. 2005. Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied psychology*, 90(2) 257.
- Keller, T., & Weibler, J. (2015). What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 54–71.
- Lam, S. K., DeCarlo, T. E., & Sharma, A. (2019). Salesperson ambidexterity in customer engagement: do customer base characteristics matter?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 659–680.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
- McMillan, L. H., Brady, E. C., O'Driscoll, M. P., & Marsh, N. V. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins' (1992) Workaholism Battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 357–368.
- Mom, T. J., Chang, Y.-Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009–3034.
- Mullins, R., Agnihotri, R., & Hall, Z. (2020). The ambidextrous sales force: Aligning salesperson polychronicity and selling contexts for sales-service behaviors and customer value. *Journal of Service Research*, 23(1), 33–52.

- Ogilvie, J., Rapp, A., Bachrach, D. G., Mullins, R., & Harvey, J. (2017). Do sales and service compete? The impact of multiple psychological climates on frontline employee performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 11–26.
- Panagopoulos, N. G., Rapp, A., & Pimentel, M. A. (2020). Firm actions to develop an ambidextrous sales force. *Journal of Service Research*, 23(1), 87–104.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
- Rapp, A. A., Bachrach, D. G., Flaherty, K. E., Hughes, D. E., Sharma, A., & Voorhees, C. M. (2017). The role of the sales-service interface and ambidexterity in the evolving organization: A multilevel research agenda. *Journal of Service Research*, 20(1), 59–75.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Rowe, W. J., Seevers, M. T., & Zemanek Jr, J. E. (2014). Salesperson slotting allowance authority in manufacturer-retailer negotiations. *Journal of Marketing Channels*, 21(4), 232–241.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442–454.
- Sok, K. M., Sok, P., & De Luca, L. M. (2016). The effect of ‘can do’ and ‘reason to’ motivations on service–sales ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 55, 144–155.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160–178.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39–52.
- Teo, T. S., Srivastava, S. C., & Jiang, L. (2008). *Trust and electronic government success: An empirical study*. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 99–132.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397–423.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29.
- Van der Borgh, M., de Jong, A., & Nijssen, E. J. (2017). Alternative mechanisms guiding salespersons’ ambidextrous product selling. *British Journal of Management*, 28(2), 331–353.
- Vieira, V. A., da Silva Faia, V., Boles, J., Marioti, B. R., & Pereira, R. C. (2019). The role of self-regulatory mode on acquisition–retention ambidexterity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1813–1826.

- Yu, T., de Ruyter, K., Patterson, P., & Chen, C.-F. (2018). The formation of a cross-selling initiative climate and its interplay with service climate. *European Journal of Marketing*, 52(7/8), 1457–1484.
- Yu, T., Patterson, P., & de Ruyter, K. (2015). Converting service encounters into cross-selling opportunities. *European Journal of Marketing*, 9(3/4), 491–511.
- Yu, T., Patterson, P. G., & de Ruyter, K. (2013). Achieving service-sales ambidexterity. *Journal of Service Research*, 16(1), 52–66.