



پایش عملکرد استعدادیابی فروش با استفاده از تکنیک سلسله‌مراتبی فازی و ارزیابی مجموع نسبت‌ها ARAS (مورد مطالعه: صنعت پوشاک ورزشی)

فاطمه میردار منصورپناهی * (الف)، فروغ عسکری (ب)

الف: دکتری مدیریت ورزشی fatemeh.mirdar.m.p@gmail.com

ب: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بین الملل، دانشگاه پیام نور

چکیده

استعدادیابی فروش و شناسایی استعداد در عالم بازاریابی، مفهوم جدیدی نیست با این حال به حد کافی به این موضوع توجه علمی و درستی نشده است. مدیران بازاریابی نقش بسیار ویژه‌ای جهت شناسایی، رشد، ارتقا و شکوفایی کارکنان مستعد برای فروش دارند. مدیران بازاریابی جهت برنامه‌ریزی و اداره امور بازاریابی نیاز به اندازه‌گیری و ارزیابی استعداد فروش کارکنان دارند تا بتوانند راهکار مناسبی را برای شناسایی، آموزش و توسعه توانمندی‌های بازاریابی و فروش کارکنان ارائه دهند. در سایه دستاوردهای این پژوهش مدیران صنعت پوشاک نیز می‌توانند موفقیت سازمان‌ها تحت پوشش خود را با یکدیگر مقایسه کرده و از نقاط ضعف و قوت آنان در حوزه استعدادیابی فروش آگاه شوند. بنابراین برای سازمان‌ها، بویژه سازمان‌های تجاری که از نظر رقابتی در شرایط فشرده‌ای قرار دارند آموزش نیروی فروش همواره اهمیت بالایی داشته است. بنابراین در این مطالعه کوشش شده است یک پایش عملکرد استعدادیابی فروش مبتنی بر پژوهش‌های آکادمیک و براساس شاخص‌های استعدادیابی فروش توسعه داده شود. در این مطالعه از پنج معیار عمده استعدادیابی شامل جذب، شناسایی، برنامه‌ریزی، آموزش و توسعه استعدادها استفاده شده است. برای تعیین اولویت معیارهای استعدادیابی فروش از تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی استفاده شده است. نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داده است در میان معیارهای اصلی برنامه‌ریزی فروش از بیشترین اولویت برخوردار است. آموزش استعدادها در اولویت دوم و شناسایی استعدادها در اولویت سوم قرار دارد. برای ارزیابی شرکت‌های منتخب، نیز از تکنیک ارزیابی مجموع نسبت‌ها استفاده شده است. براساس نتایج این تحقیق، شرکت شماره هفت از بهترین وضعیت در زمینه استعدادیابی فروش برخوردار است.

کلید واژه‌ها: استعدادیابی فروش، جذب، شناسایی، برنامه‌ریزی، آموزش و توسعه استعدادها.

۱- مقدمه

تمامی فعالیت‌های تجاری برای رسیدن به سرانجام و هدفی مشخص انجام می‌شود و سرانجام فعالیت‌های یک شخص، یک تیم و یا یک گروه و سازمان به موفقیت آن در فروش وابسته است و این موفقیت در گروی فعالیت و قدرت فروش فروشندگان است. از آنجایی که کانون و نبض هر فعالیتی در موفقیت فروش است هر گونه نقص و کاستی در فروش و فروشندگان سریع‌ترین، بدترین، شدیدترین ضربه را بر آن محصول و مجموعه خواهد گذاشت. فروش قلب هر کسب و کار سازمانی است (اسکیبا و همکاران، ۲۰۱۶). فروش عبارت است از هدایت مشتری به شکلی که محصول ارائه شده از طرف فروشنده را طلب کند (کاستر و همکاران، ۲۰۱۶). فروش نیازمند توانایی‌ها و فنون و مهارت‌هایی است که فروشنده بایستی در اختیار داشته باشد برخی از محققین فروش را هنر و توانایی به ثمر رساندن کلیه تلاش‌های بازاریابی که به صورت ایجاد بازار، حفظ بازار یا افزایش سهم بازار متجلی می‌شود تعریف نموده اند (کراکل و شاتنر، ۲۰۱۶).

با مطرح شدن بحث «استعدادیابی» در بازاریابی، بسیاری اولین گام در فرآیند پرورش مدیران فروش موفق را استعدادیابی در سازمان می‌دانند. کسانی که بر موضوع استعدادیابی تأکید دارند، معتقدند: استعدادیابی صرفه جویی در زمان موردنیاز برای رسیدن به اوج عملکرد، منابع مالی، انسانی و غیره است. همچنین کارایی نظام پیشرو بودن در بازاریابی را افزایش می‌دهد، کار مدیر بازاریابی، مدیر فروش و مدیر ارشد را آسان می‌کند و پشتوانه‌سازی را ممکن می‌سازد. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱) جو غالب سازمان‌ها و جامعه و بی‌توجهی به انگیزه‌ها و علائق درونی که حاکی از استعدادهای ذاتی کارکنان است، به طور طبیعی باعث ایجاد پیامدهایی منفی برای جامعه می‌شود. در فضای کنونی جامعه که مشتریان و مدیران فروش مقهور قضاوت جامعه در مورد جایگاه اجتماعی رشته‌ها و مشاغل هستند، طبعاً انتظار نمی‌رود که افراد جویای کار به سادگی به دنبال پیدا کردن استعدادهای خود باشند و علائق و استعدادهای خود را فراموش نکنند. ماهیت آموزش نیروی فروش و امر آموزش نیروی فروش نیز امری اجتماعی است. بنابراین با تعیین اهداف ویژه‌ای برای هر یک از دوره‌های فروش باید برنامه مدونی برای شناسایی و پرورش استعدادهای بازاریابی کارکنان نیز وجود داشته باشد. (هادی زاده و همکاران، ۱۳۹۳). به عبارت دیگر بازاریابی فروش از سازمان‌ها شروع می‌شود. یکی از مهم‌ترین اهداف آموزش نیروی فروش، خدمات یاری رسانی و خودآگاهی به کارکنان دوره‌های مختلف فروش است تا بتوانند در تهیه طرح‌های آینده خود در امر شناسایی مشتریان، انتخاب موضع فروش و حتی زمینه‌های بازاریابی موفق باشند (سعیدی و همکاران، ۱۳۹۱).

متأسفانه اکنون استعداد بازاریابی کارکنان به شکلی موثر شناخته نمی‌شوند تا زمینه و بستر مناسبی در راستای هدایت درست و دقیق آنان باشد. از طرف دیگر، انتخاب رشته بازاریابی دارای اهمیت خاصی در بازاریابی فروش است و زمینه انتخاب رشته بازاریابی مناسب هم در گرو شناخت صحیح از استعداد کارکنان فروش است، لذا انتخاب درست و دقیق رشته‌ی بازاریابی امری مهم به شمار می‌رود. نظر به اهمیت موضوع، در این مقاله به بررسی مساله استعدادیابی فروش پرداخته شده است. با توجه به اهمیت موضوع در این پژوهش به شناسایی مهمترین شاخص‌های استعدادیابی فروش جهت ارزیابی شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک ورزشی پرداخته می‌شود. این مطالعه به پرسش‌های اساسی زیر پاسخ می‌دهد: مهمترین شاخص‌های استعدادیابی فروش کدام است؟ اهمیت شاخص‌های استعدادیابی فروش چگونه است؟ اولویت شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک ورزشی براساس شاخص‌های استعدادیابی فروش چگونه است؟ جهت پاسخ به سوالات این تحقیق، ابتدا مروری بر ادبیات پژوهش و مطالعات کاربردی انجام شده، ارائه خواهد شد. سپس روش تحقیق، ابزارهای گردآوری داده‌ها و

تکنیک‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص می‌شود. با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و ارزیابی مجموع نسبت‌ها، اقدام به تعیین وزن شاخص‌های استعدادیابی فروش و رتبه‌بندی شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک ورزشی شده است. در پایان نیز پیشنهادهای کاربردی براساس نتایج تحقیق ارائه شده است.

۲- ادبیات پژوهش

در اواخر سال ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ در اکثر کشورهای اروپای شرقی، روش‌های ویژه‌ای برای شناسایی مدیر فروشانی که دارای توانایی‌های بالقوه بالایی بودند، کشف شد. برخی از این روش‌های مورد استفاده در انتخاب مدیر فروشان مستعد توسط متخصصان کشف و تنظیم شد. این محققان در پی آن بودند که مدیران بازاریابی را در انتخاب مدیر فروشان مستعد برای یک رشته بازاریابی خاص، نسبت به توانایی‌های لازم برای آن رشته آگاه سازند. نتایج حاصله در این مورد، غیرقابل تصور و حیرت‌انگیز بودند. بیشتر افراد موفق در حوزه فروش، به ویژه از کشور آلمان شرقی که به طور علمی انتخاب شده بودند؛ نتیجه فرآیند شناسایی استعدادها در سازمان‌ها بود (بابایی و ایزدیار، ۱۳۹۵). توسعه استعدادیابی در بازاریابی فروش کشور نیازمند وجود چشم‌اندازی بلند مدت است و به تبع توسعه، نیاز به برنامه‌ریزی بلند مدت و جامع، از ضروریات است. برنامه‌ای که با توجه به نقاط قوت و ضعف‌ها و توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در مسیر دستیابی به چشم‌انداز مطلوب، راهبردها و سیاست‌های مناسبی را با توجه به مؤلفه‌ها، برنامه‌ریزی جامع و توجه داشتن به برنامه استعدادیابی در کشورهای توسعه یافته طراحی و تدوین نماید. تحقیقات نشان می‌دهند که فرآیند استعدادیابی فروش در سازمان‌های ایران ضعیف‌تر از بسیاری از کشورهای صاحب نام در عرصه بازاریابی فروش انجام می‌شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱).

در استعدادیابی لازم است هدف کارکنان از شرکت در بازاریابی مشخص شود. بسیاری از کارکنان فروش عقیده دارند برنده شدن و کسب سود برای کارکنان مهم است. کارکنان در ابتدا ممکن است بگویند برنده شدن برای آنها اهمیت دارد اما دلایل شخصی و مهم تری برای شرکت آنان در بازاریابی وجود دارد. بعضی از این دلایل عبارتند از: وابستگی و تعلق به سازمان، افزایش مهارت، هیجان، موفقیت، شهرت و حفظ تندرستی. اگرچه این دلایل بیشتر منبع درونی دارد تا بیرونی، ولی شکی نیست که هرچه فروشنده بیشتر رشد کرده و در محیط رقابت شرکت می‌کند، ارزش‌های بیرونی مثل جوایز، برنده شدن، عامل انگیزشی اولیه می‌شوند. مهم است دلایل کارکنان برای شرکت در بازاریابی که تحت تاثیر رشد منافع و روانی است، شناخته شود (سوبدی، ۲۰۱۵). آموزش نیروی فروش عبارت است از فراهم آوردن زمینه‌ها و عوامل متعدد برای به فعلیت رساندن و شکوفاکردن تمام استعدادهای انسان و سوق دادن او به سوی هدف‌های مطلوب از طریق برنامه‌ها و راهنمایی‌های سنجیده و حساب شده و مدون. مهمترین خدمتی که آموزش نیروی فروش می‌تواند در جهت رشد فروشنده انجام دهد، آن است که او را با توجه به استعدادهایش به سوی مناسب‌ترین زمینه هدایت کند، یعنی به جایی که او در آن خشنود و کارآمد باشد (ژیه و همکاران، ۲۰۱۶). متأسفانه امروزه در سازمان‌ها، استعدادهای بازاریابی کارکنان کشف نمی‌شود و هدایت کارکنان تنها به هدایت فروش آنان معطوف است. این هدایت نیز بر اساس میانگین نمره‌های درسی، استخدامی و سلیقه کلی مدیر انجام می‌شود (محمودی و همکاران، ۱۳۹۴). گوناگونی رشته‌های مختلف مدیریت دانشگاه‌ها از یک سو و تفاوت‌های فردی که کارکنان از نظر هوش، استعداد و رغبت‌هایشان دارند، ایجاب می‌کند که ویژگی‌های فردی کارکنان با خصوصیات جسمی و روانی آنان انطباق یابد و کارکنان در انتخاب رشته‌های بازاریابی، هدایت شوند اما چنین هدایتی بدون شناخت و آگاهی از تمامی استعدادها و انرژی

های نهفته درون آنها شدنی نیست و تا زمانی که هر یک از ابعاد و ویژگی‌های فردی انسان به طور شایسته شناسایی نشوند، شکوفایی استعدادها و پرورش آینده‌سازانی کارآمدتر، میسر نخواهد بود (خادمی، ۱۳۹۴). اگر قدرت تشخیصی درستی در کار نباشد و هدایت بازاریابی بر مبنا و ملاک درستی انجام نشده باشد، چیزی جز خسران و پشیمانی عاید سازمان نخواهد شد. شک نیست که با داشتن یک برنامه مناسب استعدادیابی فروش می‌توان کارکنان فروش را در مسیر درست هدایت نمود و بدین ترتیب میزان بهره‌وری کارکنان فروش که همان مدیر فروشان فردای سازمان هستند را ارتقا بخشید (ابوطالبی، ۱۳۹۵).

۳- روش تحقیق

نظر به اینکه هدف اصلی از انجام این پژوهش ارزیابی استعدادیابی فروش و رتبه‌بندی شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک ورزشی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است، بنابراین می‌توان گفت پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی می‌باشد و با توجه به اینکه از داده‌های میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است یک پژوهش پیمایشی-توصیفی محسوب می‌شود.

برای تعیین اولویت پارامترهای استعدادیابی فروش از پرسشنامه خبره و تکنیک AHP فازی استفاده شده است. می‌باشد. برای تعیین اولویت شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. اگر چه افراد خبره از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی خود برای انجام مقایسات استفاده می‌نمایند، اما باید به این نکته توجه داشت که فرآیند سنتی کمی سازی دیدگاه افراد، امکان انعکاس سبک تفکر انسانی را بطور کامل ندارد. به عبارت بهتر، استفاده از مجموعه‌های فازی، سازگاری بیشتری با توضیحات زبانی^۱ و بعضاً مبهم انسانی دارد و بنابراین بهتر است که با استفاده از مجموعه‌های فازی (بکارگیری اعداد فازی) به پیش بینی بلند مدت و تصمیم‌گیری در دنیای واقعی پرداخت. (کارامن^۲ و دیگران، ۲۰۰۹) در این مطالعه نیز برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده خواهد شد. یعنی هم تکنیک ارزیابی مجموع نستها (ARAS) و هم تکنیک AHP (رتبه‌بندی) با رویکرد فازی صورت خواهد گرفت تا کمترین اریبی در کار وجود داشته باشد. برای اولویت‌بندی نهائی سازمان‌ها منتخب براساس شاخص‌های استعدادیابی فروش موجود از تکنیک ارزیابی مجموع نستها (ARAS) استفاده شده است. داده‌های لازم برای تحلیل ARAS نیز با مراجعه به سازمان‌ها ذی‌ربط و از دیدگاه مدیران این سازمان‌ها اخذ شده است.

۳-۱- فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی

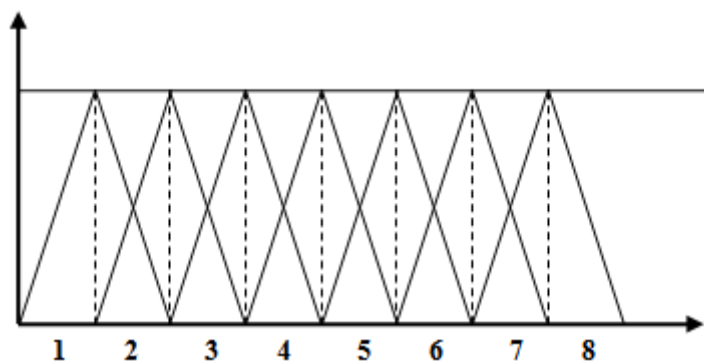
تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به وسیله ساعتی پیشنهاد شد. در این مطالعه معیارهای اصلی و عناصر هریک از معیارهای اصلی با استفاده از مقایسه زوجی تعیین اولویت شده‌اند. برای این منظور از طیف نه درجه ساعتی استفاده شده است. برای فازی‌سازی عبارات کلامی طیف نه درجه ساعتی مطابق جدول ۲ استفاده شده است.

¹ linguistic

² Kahraman et al

جدول ۱- طیف فازی معادل مقیاس نه درجه ساعتی؛ (لی و همکاران، ۲۰۰۸)

عبارت کلامی وضعیت مقایسه i نسبت به j	معادل فازی	معادل فازی معکوس
ترجیح یکسان Preferred Equally	(1, 1, 1)	(1,1,1)
بینابین	(1, 2, 3)	$(\frac{1}{3}, \frac{1}{2}, 1)$
کمی مرجح Preferred moderately	(2, 3, 4)	$(\frac{1}{4}, \frac{1}{3}, \frac{1}{2})$
بینابین	(3, 4, 5)	$(\frac{1}{5}, \frac{1}{4}, \frac{1}{3})$
خیلی مرجح Preferred Strongly	(4, 5, 6)	$(\frac{1}{6}, \frac{1}{5}, \frac{1}{4})$
بینابین	(5, 6, 7)	$(\frac{1}{7}, \frac{1}{6}, \frac{1}{5})$
خیلی زیاد مرجح very strongly Preferred	(6, 7, 8)	$(\frac{1}{8}, \frac{1}{7}, \frac{1}{6})$
بینابین	(7, 8, 9)	$(\frac{1}{9}, \frac{1}{8}, \frac{1}{7})$
کاملاً مرجح Extremely Preferred	(9, 9, 9)	$(\frac{1}{9}, \frac{1}{9}, \frac{1}{9})$



شکل ۱- ارزش گذاری شاخص‌ها نسبت به هم با استفاده از اعداد فازی مثلثی

برای تجمیع دیدگاه خبرگان در روش AHP فازی از روش میانگین هندسی استفاده شده است.

$$F_{AGR} = \left(\prod (l), \prod (m), \prod (u) \right)$$

رابطه ۱

ماتریس مقایسه زوجی فازی عناصر $[A]$ به صورت زیر است:

	C1	...	C _n	بسط فازی هر سطر
C1	(1,1,1)			$\tilde{S}_1 = \sum_{j=1}^n \tilde{a}_{1j}$
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
C _n			(1,1,1)	$\tilde{S}_n = \sum_{j=1}^n \tilde{a}_{nj}$
				$[\sum_{i=1}^n \tilde{S}_i]$

اگر هر درایه ماتریس مقایسه زوجی با \tilde{x}_{ij} نمایش داده شود بنابراین بسط فازی هر سطر با رابطه زیر بدست

خواهد آمد:

رابطه ۲

$$\tilde{S}_i = \sum_{j=1}^n \tilde{x}_{ij}$$

سپس جمع فازی مجموع عناصر ستون ترجیحات محاسبه می‌شود:
رابطه ۳

$$\sum \tilde{S}_i = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_{ij}$$

برای نرمال سازی ترجیحات هر معیار، باید مجموع مقادیر آن معیار بر مجموع تمامی ترجیحات (عناصر ستون) تقسیم شود. چون مقادیر فازی هستند بنابراین جمع فازی هر سطر در معکوس مجموع ضرب می‌شود. معکوس مجموع باید محاسبه شود.
رابطه ۴

$$\text{if } \tilde{F} = (l, m, u) \text{ then } \tilde{F}^{-1} = \left(\frac{1}{u}, \frac{1}{m}, \frac{1}{l} \right)$$

هریک از مقادیر بدست آمده وزن فازی و نرمال شده مربوط به معیارهای اصلی هستند. همانطور که عنوان شد برای فازی‌زدایی مقادیر در این مطالعه از روش مرکز سطح استفاده می‌شود.
رابطه ۵

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

(زنگ و تانگ، ۱۹۹۳)

عناصر هر یک از خوشه‌ها (خوشه معیارهای اصلی و خوشه زیرمعیارهای هر یک از معیارهای اصلی) به همین روش مقایسه و تعیین اولویت می‌شود. برای تعیین وزن نهائی شاخص‌های مالی با تکنیک AHP کفایت وزن شاخص‌ها براساس هر معیار (W2) در وزن معیارهای اصلی (W1) ضرب شود..

۳-۲- تکنیک ارزیابی مجموع نسبت‌ها (ARAS)

برای تعیین بهترین گزینه از تکنیک ARAS استفاده شده است. تکنیک ARAS^۳ بوسیله زاوادساکاس^۴ و همکارانش به سال ۲۰۱۰ پیشنهاد شد. این روش یکی از بهترین روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره برای انتخاب بهترین گزینه است. بهترین گزینه آن است که بیشترین فاصله را از عوامل منفی و کمترین فاصله را از عوامل مثبت داشته باشد. در گام نخست ماتریس امتیازدهی شاخص‌ها براساس معیارها (ماتریس تصمیم) تشکیل شده است. ماتریس تصمیم را با X و هر درایه آن را با x_{ij} نشان می‌دهند.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & & x_{mn} \end{bmatrix}$$

³ Additive Ratio Assessment

⁴ Zavadskas

در گام دوم بی‌مقیاس سازی ماتریس تصمیم‌گیری با روش خطی صورت گرفته است. هر درایه ماتریس بی‌مقیاس شده را با N و هر درایه آن را با n_{ij} نشان می‌دهند. در تکنیک ARAS نرمال سازی مطابق (رابطه ۶) بروش خطی صورت می‌گیرد. اگر شاخص‌ها از نوع منفی (زیان) باشند مطابق رابطه ۷ ابتدا باید معکوس شوند و سپس به روش خطی نرمال شوند.

رابطه ۶

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum x_{ij}}$$

رابطه ۷

$$x_{ij} = \frac{1}{x_{ij}} ; n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum x_{ij}}$$

در گام سوم باید ماتریس بی‌مقیاس (N) به ماتریس بی‌مقیاس موزون (V) تبدیل شود. برای بدست آوردن ماتریس بی‌مقیاس موزون باید اوزان شاخص‌ها را داشته باشیم. مجموع اوزان شاخص‌ها باید برابر یک باشد:

رابطه ۸

$$\sum_{j=1}^n W_j = 1$$

اوزان محاسبه شده در ماتریس بی‌مقیاس شده ضرب می‌شود. ماتریس حاصل را ماتریس بی‌مقیاس شده موزون گویند و با V نشان داده می‌شود.

رابطه ۹

$$V = N \times W_j$$

$$V_{ij} = N_{ij} \times W_j$$

$$V = \begin{bmatrix} v_{11} & v_{12} & \dots & v_{1n} \\ v_{21} & v_{22} & \dots & v_{2n} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ v_{m1} & v_{m2} & & v_{mn} \end{bmatrix}$$

در گام چهارم میزان مطلوبیت هر گزینه بوسیله تابع مطلوبیت با رابطه ۱۰ زیر محاسبه می‌شود:

رابطه ۱۰

$$S_i = \sum_{j=1}^n V_{ij}$$

مجموع مقادیر S_i برابر یک می‌شود. بهترین گزینه آن است که S_i بزرگتری دارد. همچنین در نهایت باید درجه مطلوبیت محاسبه شود. درجه مطلوبیت گزینه A_i براساس مقایسه S_i با یک مقدار بهینه محاسبه می‌شود. مقدار بهینه (S_0) براساس دیدگاه خبرگان، نرم صنعت یا بهترین مقادیر ماتریس موزون شده قابل حصول است. درجه مطلوبیت گزینه A_i با K_i نشان داده شده و با رابطه ۱۱ قابل محاسبه است:

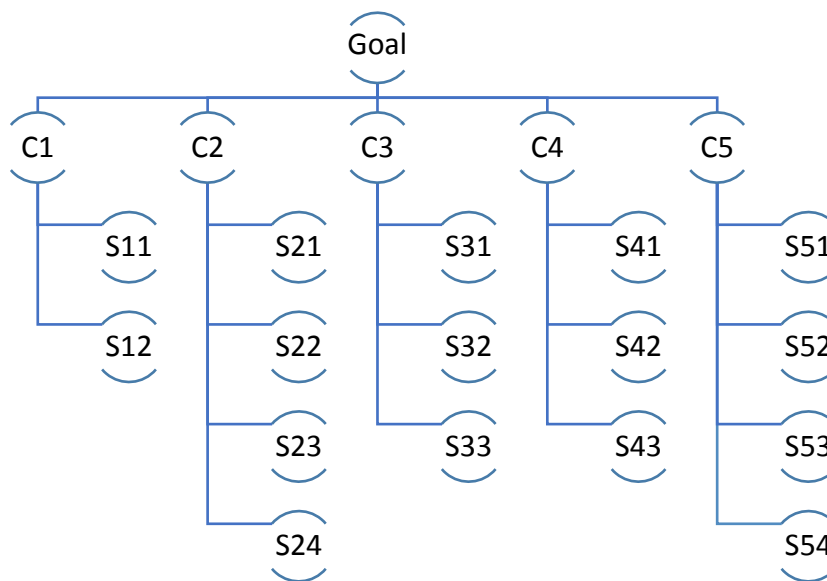
رابطه ۱۱

$$K_i = \frac{S_i}{S_0}$$

مقدار K_i بین [۱ و ۰] است و هرچه درجه مطلوبیت به یک نزدیکتر باشد گزینه بهتر خواهد بود.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا شاخص‌های استعدادیابی فروش در قالب مدل سلسله‌مراتبی ارائه شده است. شاخص‌های استعدادیابی فروش با تکنیک AHP فازی اولویت‌بندی شده است. در مرحله دوم ماتریس ارزیابی سازمان‌ها براساس شاخص‌های استعدادیابی فروش (ماتریس تصمیم) تشکیل شده است. سپس سازمان‌ها منتخب، با استفاده از تکنیک ارزیابی مجموع نسبت‌ها اولویت‌بندی شده‌اند.



شکل ۲- نمایش سلسله‌مراتبی شاخص‌های استعدادیابی فروش

۴-۱- تعیین اولویت شاخص‌های استعدادیابی فروش

برای تعیین اولویت عوامل توسعه عملکرد از تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP) استفاده شده است. معیارهای اصلی براساس هدف بصورت زوجی مقایسه شده‌اند. چون پنج معیار وجود دارد بنابراین ۱۰ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است. سپس دیدگاه خبرگان فازی سازی شده و با میانگین هندسی تجمیع شده است. ماتریس مقایسه زوجی حاصل به صورت جدول ۳ قابل ارائه است.

جدول ۲- ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی پژوهش

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	(1, 1, 1)	(0.46, 0.57, 0.77)	(0.27, 0.31, 0.37)	(0.38, 0.45, 0.52)	(0.87, 1.07, 1.36)
C2	(1.29, 1.74, 2.19)	(1, 1, 1)	(0.66, 0.8, 1)	(0.47, 0.59, 0.74)	(0.82, 1.01, 1.28)
C3	(2.67, 3.2, 3.64)	(1, 1.24, 1.51)	(1, 1, 1)	(0.57, 0.7, 0.88)	(1.87, 2.44, 3.14)
C4	(1.91, 2.25, 2.63)	(1.36, 1.7, 2.14)	(1.14, 1.42, 1.76)	(1, 1, 1)	(0.7, 0.86, 1.11)
C5	(0.74, 0.94, 1.14)	(0.78, 0.99, 1.21)	(0.32, 0.41, 0.54)	(1.43, 1.16, 1.43)	(1, 1, 1)

بنابراین بسط فازی عناصر هر سطر به صورت زیر خواهد بود:

$$(1, 1, 1) \oplus (0.46, 0.57, 0.77) \oplus (0.27, 0.31, 0.37) \oplus (0.38, 0.45, 0.52) \oplus (0.87, 1.07, 1.36) = (2.99, 3.4, 4.03)$$

$$(1.29, 1.74, 2.19) \oplus (1, 1, 1) \oplus (0.66, 0.8, 1) \oplus (0.47, 0.59, 0.74) \oplus (0.82, 1.01, 1.28) = (4.24, 5.14, 6.21)$$

$$(2.67, 3.2, 3.64) \oplus (1, 1.24, 1.51) \oplus (1, 1, 1) \oplus (0.57, 0.7, 0.88) \oplus (1.87, 2.44, 3.14) = (7.11, 8.59, 10.17)$$

$$(1.91, 2.25, 2.63) \oplus (1.36, 1.7, 2.14) \oplus (1.14, 1.42, 1.76) \oplus (1, 1, 1) \oplus (0.7, 0.86, 1.11) = (6.1, 7.23, 8.64)$$

$$(0.74, 0.94, 1.14) \oplus (0.78, 0.99, 1.21) \oplus (0.32, 0.41, 0.54) \oplus (1.43, 1.16, 1.43) \oplus (1, 1, 1) = (4.27, 4.5, 5.32)$$

بنابراین بسط فازی عناصر هر سطر به صورت زیر خواهد بود:

$$\begin{aligned} \sum_{j=1}^5 \tilde{x}_{1j} &= (2.99, 3.4, 4.03) \\ \sum_{j=1}^5 \tilde{x}_{2j} &= (4.24, 5.14, 6.21) \\ \sum_{j=1}^5 \tilde{x}_{3j} &= (7.11, 8.59, 10.17) \\ \sum_{j=1}^5 \tilde{x}_{4j} &= (6.1, 7.23, 8.64) \\ \sum_{j=1}^5 \tilde{x}_{5j} &= (4.27, 4.5, 5.32) \end{aligned}$$

مجموع عناصر ستون ترجیحات معیارهای اصلی به صورت زیر خواهد بود:

$$\sum_{i=1}^5 \sum_{j=1}^5 \tilde{x}_{ij} = (24.71, 28.86, 34.37)$$

برای نرمال سازی ترجیحات هر معیار، معکوس مجموع باید محاسبه شود.

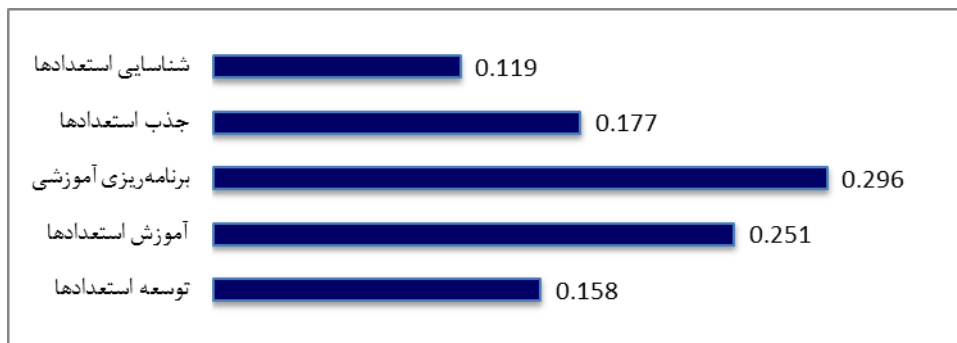
$$(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \tilde{x}_{ij})^{-1} = (0.02, 0.023, 0.027)$$

بنابراین نتایج حاصل از نرمال سازی مقادیر بدست آمده به صورت زیر خواهد بود:

$$\begin{aligned} \tilde{W}_{C1} &= (0.09, 0.12, 0.16) \\ \tilde{W}_{C2} &= (0.12, 0.18, 0.25) \\ \tilde{W}_{C3} &= (0.21, 0.3, 0.41) \\ \tilde{W}_{C4} &= (0.18, 0.25, 0.35) \\ \tilde{W}_{C5} &= (0.12, 0.16, 0.21) \end{aligned}$$

هریک از مقادیر بدست آمده وزن فازی و نرمال شده مربوط به معیارهای اصلی هستند. با فازی زدایی مقادیر بدست آمده وزن نهایی معیارها تعیین شده است.

شکل ۲- نمایش گرافیکی اولویت معیارهای اصلی پژوهش



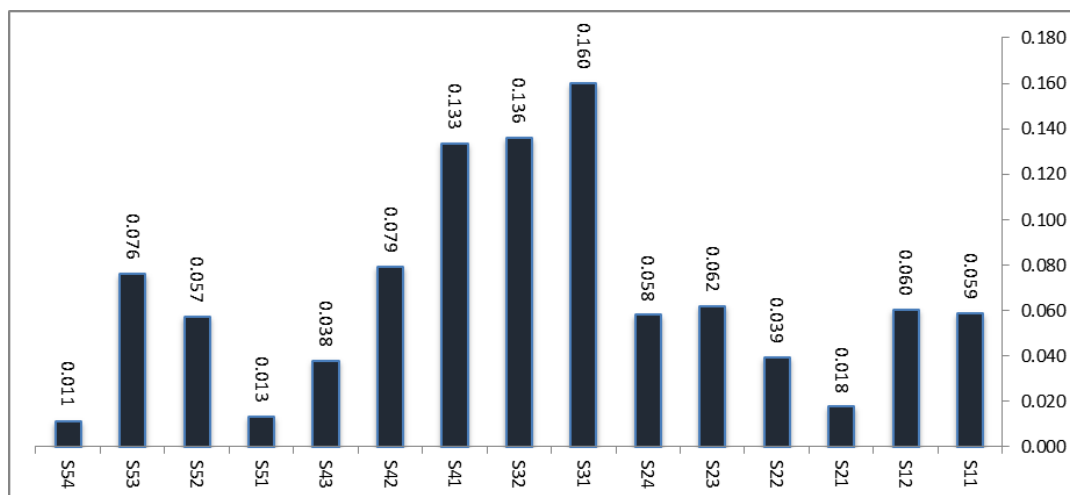
براساس بردار ویژه بدست آمده برنامه‌ریزی آموزشی با وزن نرمال ۰/۲۹۶ از بیشترین اولویت برخوردار است. آموزش استعدادها با وزن نرمال ۰/۲۵۱ در اولویت دوم قرار دارد. جذب استعدادها با وزن نرمال ۰/۱۷۷ در اولویت سوم قرار دارد. توسعه استعدادها و شناسایی استعدادها در اولویت‌های بعدی قرار دارند. نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰/۰۴۷ بدست آمده است که کوچکتر از ۰/۱ می‌باشد و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

به روش مشابه زیرمعیارهای مربوط به هر معیار بصورت زوجی مقایسه شده‌اند. نظر به طولانی بودن و مشابهت مراحل، خروجی حاصل از این مقایسه‌های زوجی به عنوان W_{32} استفاده خواهد شد.

برای تعیین اولویت نهائی عوامل توسعه عملکرد با استفاده از تکنیک FAHP باید اوزان مربوط به معیارهای اصلی (W_1) و وزن شاخص‌ها براساس هر معیار (W_2) در دست باشد. نتایج مقایسه زیرمعیارهای تحقیق و اوزان مربوط به آنها ماتریس W_2 را تشکیل می‌دهد. برای تعیین اولویت نهائی شاخص‌های با تکنیک AHP کفایت وزن شاخص‌ها براساس هر معیار (W_2) در وزن معیارهای اصلی (W_1) ضرب شود. هریک از این ماتریس‌ها در گام‌های پیشین محاسبه شده است. نتایج محاسبه انجام شده و اوزان مربوط به شاخص‌های در جدول ۴ آمده است:

جدول ۳- تعیین اولویت نهائی شاخص‌ها با تکنیک FAHP

S54	S53	S52	S51	S43	S42	S41	S32	S31	S24	S23	S22	S21	S12	S11	
۰.۰۷۱	۰.۴۸۲	۰.۳۶۳	۰.۰۸۴	۰.۱۵۲	۰.۳۱۶	۰.۵۳۲	۰.۴۶۰	۰.۵۴۰	۰.۳۲۸	۰.۳۵۰	۰.۲۲۲	۰.۱۰۰	۰.۵۰۷	۰.۴۹۳	وزن اولیه
۰.۰۱۱	۰.۰۷۶	۰.۰۵۷	۰.۰۱۳	۰.۰۳۸	۰.۰۷۹	۰.۱۳۳	۰.۱۳۶	۰.۱۶۰	۰.۰۵۸	۰.۰۶۲	۰.۰۳۹	۰.۰۱۸	۰.۰۶۰	۰.۰۵۹	وزن نهایی
۱۵	۵	۱۰	۱۴	۱۲	۴	۳	۲	۱	۹	۶	۱۱	۱۳	۷	۸	رتبه



شکل ۳- اولویت نهائی شاخص‌ها، برون داد تکنیک FAHP

بنابراین با توجه به محاسبات انجام شده وزن نهائی هریک از شاخص‌های مدل با تکنیک AHP فازی محاسبه شده است.

۲-۴- تعیین اولویت سازمان‌های منتخب

برای تعیین اولویت شرکت‌های منتخب فعال در صنعت پوشاک ورزشی از تکنیک ارزیابی مجموع نسبت‌ها (ARAS) استفاده شده است. در این مطالعه از ۱۵ شاخص برای اولویت‌بندی ۱۱ شرکت منتخب استفاده شده است. در گام نخست ماتریس امتیازدهی شاخص‌ها براساس معیارها (ماتریس تصمیم) تشکیل شده است. ماتریس تصمیم در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۴- تشکیل ماتریس تصمیم

S54	S53	S52	S51	S43	S42	S41	S32	S31	S24	S23	S22	S21	S12	S11	X
۴.۴۰	۷.۰۰	۶.۲۰	۶.۰۰	۵.۴۰	۶.۶۰	۴.۴۰	۶.۸۰	۶.۴۰	۴.۴۰	۵.۲۰	۵.۴۰	۶.۲۰	۶.۲۰	۵.۸۰	A1
۶.۲۰	۵.۴۰	۵.۶۰	۵.۸۰	۷.۸۰	۷.۰۰	۶.۲۰	۴.۸۰	۷.۲۰	۶.۴۰	۷.۴۰	۵.۲۰	۶.۰۰	۶.۸۰	۵.۶۰	A2
۳.۸۰	۶.۸۰	۶.۴۰	۴.۶۰	۳.۲۰	۵.۸۰	۵.۰۰	۵.۰۰	۵.۴۰	۷.۴۰	۶.۲۰	۵.۶۰	۳.۲۰	۵.۴۰	۳.۸۰	A3
۶.۶۰	۶.۲۰	۶.۶۰	۶.۴۰	۵.۴۰	۵.۶۰	۷.۲۰	۵.۰۰	۶.۰۰	۶.۲۰	۵.۴۰	۷.۲۰	۴.۰۰	۵.۶۰	۷.۶۰	A4
۵.۶۰	۴.۸۰	۵.۴۰	۵.۲۰	۵.۸۰	۶.۰۰	۵.۴۰	۵.۶۰	۷.۴۰	۵.۲۰	۶.۲۰	۵.۴۰	۶.۰۰	۵.۶۰	۶.۴۰	A5
۵.۰۰	۴.۸۰	۶.۶۰	۶.۰۰	۶.۶۰	۴.۶۰	۶.۰۰	۶.۲۰	۵.۰۰	۵.۶۰	۶.۶۰	۴.۸۰	۷.۰۰	۵.۰۰	۶.۴۰	A6
۷.۰۰	۵.۸۰	۶.۴۰	۶.۰۰	۴.۲۰	۵.۶۰	۶.۴۰	۶.۸۰	۸.۰۰	۶.۸۰	۶.۶۰	۵.۴۰	۵.۶۰	۶.۰۰	۵.۰۰	A7
۵.۸۰	۶.۶۰	۵.۰۰	۶.۲۰	۵.۶۰	۶.۰۰	۶.۲۰	۵.۰۰	۵.۴۰	۶.۶۰	۵.۸۰	۷.۴۰	۴.۸۰	۵.۸۰	۶.۴۰	A8
۶.۸۰	۶.۰۰	۴.۸۰	۷.۲۰	۵.۲۰	۵.۶۰	۶.۴۰	۵.۲۰	۶.۰۰	۵.۰۰	۶.۴۰	۶.۲۰	۵.۶۰	۵.۸۰	۵.۴۰	A9
۵.۶۰	۶.۰۰	۵.۰۰	۳.۸۰	۵.۸۰	۶.۰۰	۶.۴۰	۵.۸۰	۴.۰۰	۶.۰۰	۷.۲۰	۶.۲۰	۵.۸۰	۷.۴۰	۶.۶۰	A10
۵.۶۰	۵.۸۰	۶.۲۰	۵.۶۰	۴.۴۰	۸.۰۰	۴.۴۰	۵.۴۰	۴.۲۰	۶.۶۰	۷.۸۰	۷.۰۰	۵.۸۰	۵.۸۰	۶.۴۰	A11

در گام دوم بی‌مقیاس سازی ماتریس تصمیم‌گیری با روش خطی (رابطه ۶) صورت گرفته است. شاخص میزان گردش حساب های پرداختنی و میزان بدهی شرکت از نوع منفی هستند بنابراین برای نرمال سازی این متغیرها از رابطه ۷ استفاده شده است. برونداد تکنیک ARAS برای ماتریس بی‌مقیاس شده N به صورت زیر است:

جدول ۵- ماتریس تصمیم‌گیری بی‌مقیاس شده به روش خطی

S54	S53	S52	S51	S43	S42	S41	S32	S31	S24	S23	S22	S21	S12	S11	N
۰.۰۷۱	۰.۱۰۷	۰.۰۹۷	۰.۰۹۶	۰.۰۹۱	۰.۰۹۹	۰.۱۱۷	۰.۱۱۰	۰.۰۹۸	۰.۱۲۲	۰.۰۷۳	۰.۰۸۲	۰.۱۰۳	۰.۰۹۵	۰.۰۸۹	A1
۰.۰۹۹	۰.۰۸۳	۰.۰۸۷	۰.۰۹۲	۰.۱۳۱	۰.۱۰۵	۰.۰۸۳	۰.۰۷۸	۰.۱۱۱	۰.۰۸۴	۰.۱۰۵	۰.۰۷۹	۰.۱۰۰	۰.۱۰۴	۰.۰۸۶	A2
۰.۰۶۱	۰.۱۰۴	۰.۱۰۰	۰.۰۷۳	۰.۰۵۴	۰.۰۸۷	۰.۱۰۳	۰.۰۸۱	۰.۰۸۳	۰.۰۷۲	۰.۰۸۸	۰.۰۸۵	۰.۰۵۳	۰.۰۸۳	۰.۰۵۸	A3
۰.۱۰۶	۰.۰۹۵	۰.۱۰۳	۰.۱۰۲	۰.۰۹۱	۰.۰۸۴	۰.۰۷۲	۰.۰۸۱	۰.۰۹۲	۰.۰۸۶	۰.۰۷۶	۰.۱۰۹	۰.۰۶۷	۰.۰۸۶	۰.۱۱۶	A4
۰.۰۹۰	۰.۰۷۴	۰.۰۸۴	۰.۰۸۳	۰.۰۹۸	۰.۰۹۰	۰.۰۹۶	۰.۰۹۱	۰.۱۱۴	۰.۱۰۳	۰.۰۸۸	۰.۰۸۲	۰.۱۰۰	۰.۰۸۶	۰.۰۹۸	A5
۰.۰۸۰	۰.۰۷۴	۰.۱۰۳	۰.۰۹۶	۰.۱۱۱	۰.۰۶۹	۰.۰۸۶	۰.۱۰۱	۰.۰۷۷	۰.۰۹۶	۰.۰۹۳	۰.۰۷۳	۰.۱۱۷	۰.۰۷۶	۰.۰۹۸	A6
۰.۱۱۲	۰.۰۸۹	۰.۱۰۰	۰.۰۹۶	۰.۰۷۱	۰.۰۸۴	۰.۰۸۱	۰.۱۱۰	۰.۱۲۳	۰.۰۷۹	۰.۰۹۳	۰.۰۸۲	۰.۰۹۳	۰.۰۹۲	۰.۰۷۶	A7
۰.۰۹۳	۰.۱۰۱	۰.۰۷۸	۰.۰۹۹	۰.۰۹۴	۰.۰۹۰	۰.۰۸۳	۰.۰۸۱	۰.۰۸۳	۰.۰۸۱	۰.۰۸۲	۰.۱۱۲	۰.۰۸۰	۰.۰۸۹	۰.۰۹۸	A8
۰.۱۰۹	۰.۰۹۲	۰.۰۷۵	۰.۱۱۵	۰.۰۸۸	۰.۰۸۴	۰.۰۸۱	۰.۰۸۴	۰.۰۹۲	۰.۱۰۷	۰.۰۹۰	۰.۰۹۴	۰.۰۹۳	۰.۰۸۹	۰.۰۸۳	A9
۰.۰۹۰	۰.۰۹۲	۰.۰۷۸	۰.۰۶۱	۰.۰۹۸	۰.۰۹۰	۰.۰۸۱	۰.۰۹۴	۰.۰۶۲	۰.۰۸۹	۰.۱۰۲	۰.۰۹۴	۰.۰۹۷	۰.۱۱۳	۰.۱۰۱	A10
۰.۰۹۰	۰.۰۸۹	۰.۰۹۷	۰.۰۸۹	۰.۰۷۴	۰.۱۲۰	۰.۱۱۷	۰.۰۸۸	۰.۰۶۵	۰.۰۸۱	۰.۱۱۰	۰.۱۰۶	۰.۰۹۷	۰.۰۸۹	۰.۰۹۸	A11

در گام سوم باید ماتریس بی‌مقیاس (N) به ماتریس بی‌مقیاس موزون (V) تبدیل شود. برای بدست آوردن ماتریس بی‌مقیاس موزون باید اوزان شاخص‌ها را داشته باشیم. وزن هر یک از شاخص‌ها با استفاده از تکنیک FAHP قبلاً محاسبه شده است. اوزان محاسبه شده در ماتریس بی‌مقیاس شده ضرب می‌شود. نتیجه این محاسبه در جدول ۷ خلاصه شده است:

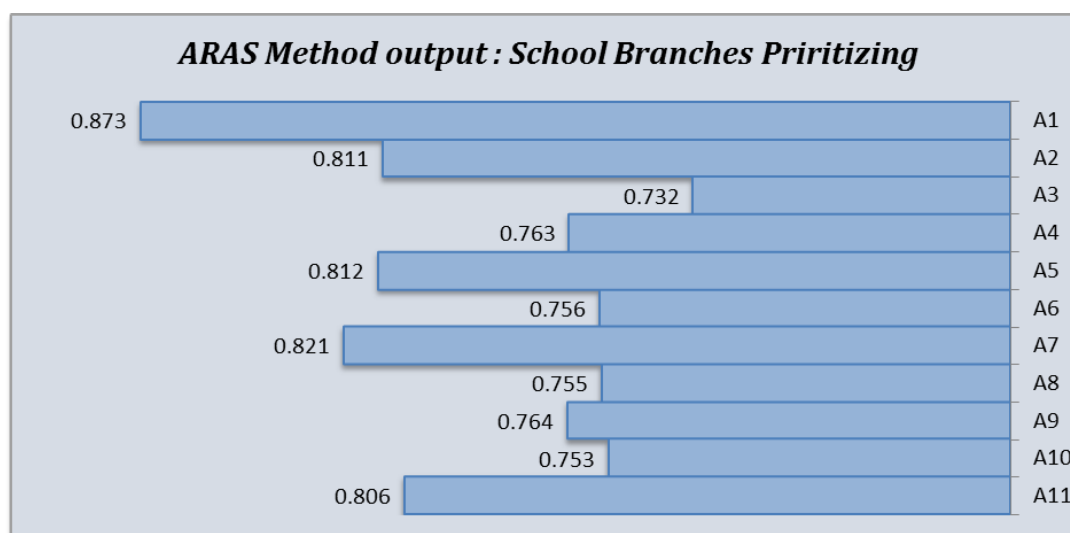
جدول ۶- ماتریس بی‌مقیاس شده موزون

S54	S53	S52	S51	S43	S42	S41	S32	S31	S24	S23	S22	S21	S12	S11	V
۰.۰۰۱	۰.۰۰۸	۰.۰۰۶	۰.۰۰۱	۰.۰۰۳	۰.۰۰۸	۰.۰۱۶	۰.۰۱۵	۰.۰۱۶	۰.۰۰۷	۰.۰۰۵	۰.۰۰۳	۰.۰۰۲	۰.۰۰۶	۰.۰۰۵	A1
۰.۰۰۱	۰.۰۰۶	۰.۰۰۵	۰.۰۰۱	۰.۰۰۵	۰.۰۰۸	۰.۰۱۱	۰.۰۱۱	۰.۰۱۸	۰.۰۰۵	۰.۰۰۶	۰.۰۰۳	۰.۰۰۲	۰.۰۰۶	۰.۰۰۵	A2
۰.۰۰۱	۰.۰۰۸	۰.۰۰۶	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۷	۰.۰۱۴	۰.۰۱۱	۰.۰۱۳	۰.۰۰۴	۰.۰۰۵	۰.۰۰۳	۰.۰۰۱	۰.۰۰۵	۰.۰۰۳	A3
۰.۰۰۱	۰.۰۰۷	۰.۰۰۶	۰.۰۰۱	۰.۰۰۳	۰.۰۰۷	۰.۰۱۰	۰.۰۱۱	۰.۰۱۵	۰.۰۰۵	۰.۰۰۵	۰.۰۰۴	۰.۰۰۱	۰.۰۰۵	۰.۰۰۷	A4
۰.۰۰۱	۰.۰۰۶	۰.۰۰۵	۰.۰۰۱	۰.۰۰۴	۰.۰۰۷	۰.۰۱۳	۰.۰۱۲	۰.۰۱۸	۰.۰۰۶	۰.۰۰۵	۰.۰۰۳	۰.۰۰۲	۰.۰۰۵	۰.۰۰۶	A5
۰.۰۰۱	۰.۰۰۶	۰.۰۰۶	۰.۰۰۱	۰.۰۰۴	۰.۰۰۵	۰.۰۱۱	۰.۰۱۴	۰.۰۱۲	۰.۰۰۶	۰.۰۰۶	۰.۰۰۳	۰.۰۰۲	۰.۰۰۵	۰.۰۰۶	A6
۰.۰۰۱	۰.۰۰۷	۰.۰۰۶	۰.۰۰۱	۰.۰۰۳	۰.۰۰۷	۰.۰۱۱	۰.۰۱۵	۰.۰۲۰	۰.۰۰۵	۰.۰۰۶	۰.۰۰۳	۰.۰۰۲	۰.۰۰۶	۰.۰۰۴	A7
۰.۰۰۱	۰.۰۰۸	۰.۰۰۴	۰.۰۰۱	۰.۰۰۴	۰.۰۰۷	۰.۰۱۱	۰.۰۱۱	۰.۰۱۳	۰.۰۰۵	۰.۰۰۵	۰.۰۰۴	۰.۰۰۱	۰.۰۰۵	۰.۰۰۶	A8
۰.۰۰۱	۰.۰۰۷	۰.۰۰۴	۰.۰۰۲	۰.۰۰۳	۰.۰۰۷	۰.۰۱۱	۰.۰۱۱	۰.۰۱۵	۰.۰۰۶	۰.۰۰۶	۰.۰۰۴	۰.۰۰۲	۰.۰۰۵	۰.۰۰۵	A9
۰.۰۰۱	۰.۰۰۷	۰.۰۰۴	۰.۰۰۱	۰.۰۰۴	۰.۰۰۷	۰.۰۱۱	۰.۰۱۳	۰.۰۱۰	۰.۰۰۵	۰.۰۰۶	۰.۰۰۴	۰.۰۰۲	۰.۰۰۷	۰.۰۰۶	A10
۰.۰۰۱	۰.۰۰۷	۰.۰۰۶	۰.۰۰۱	۰.۰۰۳	۰.۰۰۹	۰.۰۱۶	۰.۰۱۲	۰.۰۱۰	۰.۰۰۵	۰.۰۰۷	۰.۰۰۴	۰.۰۰۲	۰.۰۰۵	۰.۰۰۶	A11

در نهایت میزان مطلوبیت هر گزینه بوسیله تابع مطلوبیت با رابطه ۱۰ محاسبه می‌شود. مجموع مقادیر S_i برابر یک می‌شود. بهترین گزینه آن است که S_i بزرگتری دارد. همچنین در نهایت باید درجه مطلوبیت محاسبه شود. درجه مطلوبیت گزینه A_i براساس مقایسه S_i با یک مقدار بهینه محاسبه می‌شود. مقدار بهینه (S_0) براساس دیدگاه خبرگان، نرم صنعت یا بهترین مقادیر ماتریس موزون شده قابل حصول است. درجه مطلوبیت گزینه A_i با K_i نشان داده شده و با رابطه ۱۱ محاسبه شده است. این مقادیر در جدول ۸ آمده است:

جدول ۷- جدول تعیین اولویت نهایی گزینه‌ها

رتبه	Ki	Si	گزینه‌ها
۱	۰.۸۷۳	۰.۱۰۱	A1
۴	۰.۸۱۱	۰.۰۹۴	A2
۱۱	۰.۷۳۲	۰.۰۸۵	A3
۷	۰.۷۶۳	۰.۰۸۸	A4
۳	۰.۸۱۲	۰.۰۹۴	A5
۸	۰.۷۵۶	۰.۰۸۷	A6
۲	۰.۸۲۱	۰.۰۹۵	A7
۹	۰.۷۵۵	۰.۰۸۷	A8
۶	۰.۷۶۴	۰.۰۸۸	A9
۱۰	۰.۷۵۳	۰.۰۸۷	A10
۵	۰.۸۰۶	۰.۰۹۳	A11



شکل ۴- وضعیت اولویت هریک از شرکت‌های مورد مطالعه

بنابراین با توجه به مقادیر محاسبه شده مندرج در جدول ۸ می‌توان نتیجه گرفت شرکت شماره یک با وزن ۰/۸۷۳ از بهترین وضعیت برخوردار است. شرکت شماره دو در جایگاه دوم قرار دارد و شرکت شماره سه نیز سوم است.

۵- خلاصه، نتیجه‌گیری و پیشنهادات کاربردی

استعدادیابی موضوعی است که در دنیای بازاریابی اهمیت ویژه‌ای دارد. شناسایی عوامل موفقیت راه را برای رسیدن به موفقیت فردی و سازمانی هموار می‌کند. این که مشخص شود چه ویژگی‌هایی مدیر فروشان معمولی را از مدیر فروشان نخبه متمایز می‌سازد کاری دشوار است که موضوع پرداختن به استعدادیابی را پیچیده ساخته است. استعدادیابی فروش، از نظر پژوهشگران بازاریابی، راهی منطقی، کوتاه و مقرون به صرفه برای حضور موفقیت

آمیز مدیر فروشان در صحنه های بین المللی است. این فرآیند نیازمند شناسایی و انتخاب افراد با استعدادی است که شرایط لازم جسمانی، مهارتی و رفتاری برای موفقیت در بازاریابی را داشته باشند. تا آنجایی که به مدیر فروشان نخبه مربوط می شود، کار و زمان مدیر بازاریابی باید برای کسانی صرف شود که دارای توانایی های با لقه باشند. در غیر این صورت، استعداد، زمان و انرژی مدیر بازاریابی تلف شده یا بهترین شکل آن این است که مدیر فروش متوسطی بوجود خواهد آمد. پاسخگویی به نیازهای جدید بازاریابی و لزوم هماهنگی با آن، اندازه گیری استعدادیابی فروش را به عنوان یکی از اولویت های اصلی در حوزه آموزش نیروی فروش تبدیل کرده است. مرور پژوهش های پیشین نشان می دهد نبود یا حداقل کافی نبودن استعدادیابی فروش سازمان ها مختلف موجب شده تا به اعتبار سازمان ها لطمه وارد شود، جایگاه شرکت در بین افراد به خطر بیفتد و حتی موجودیت نظام سازمانی به عنوان یک سازمان عمده در حوزه رقابت مورد تهدید قرار گیرد.

اولین دستاورد پژوهش حاضر تهیه مقیاسی معتبر برای سنجش استعدادیابی فروش در سازمان ها است. ابعاد مختلف این سازه اگرچه در دنیای واقعی نظام بازاریابی بسیار پرکاربرد می باشند اما تاکنون مطالعات آکادمیک مستقل زیادی در این زمینه حداقل در داخل کشور صورت نگرفته است. بنابراین در گام نخست، مقیاسی معتبر برای سنجش هر یک از این متغیرها ارائه شده است. ابعاد سنجش استعدادیابی فروش در سازمان ها از جنبه جذب، شناسایی، برنامه ریزی، آموزش و توسعه استعدادها شناسائی گردید. نتایج این تحقیق نشان داده است استعدادیابی فروش بطور کلی نقش حیاتی و مهمی را در جامعه ایفا می کند. بنابراین باید استعدادیابی فروش سازمان ها همواره با مقیاسی مدون و دقیق مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد. اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل استعدادیابی فروش برای ذینفعان و مدیران بازاریابی حایز اهمیت است. در این راستا، مدیران و ذینفعان با در نظر گرفتن اطلاعات آموزشی ارزشمند، موقعیت شرکت را ارزیابی و بر اساس آن تصمیم مناسب را اتخاذ می نمایند. در آموزش نیروی فروش مانند بسیاری دیگر از صنایع، استعدادیابی فروش نقش بسیار مهمی را در شهرت و حسن اعتبار شرکت ایفا می کند. توصیه می شود مدیران ارشد و تصمیم گیرندگان آموزش نیروی فروش توجه بیشتری را نسبت به بهبود و ارتقاء هر یک از این معیارها مبذول دارند تا بدین وسیله بتوانند استعدادیابی فروش سازمان ها تحت پوشش خود را بهبود بخشیده و بدین ترتیب با قدرت آموزشی خود در برابر سایر سازمان ها و موسسات آموزشی را حفظ نموده و بهبود بخشند. پژوهش حاضر نشان داد که برنامه ریزی آموزشی از بیشترین اولویت در بین پارامترهای مختلف استعدادیابی فروش برخوردار است. برنامه ریزی آموزشی، پارامتر مهمی است که تمامی فعالیت ها، عملیات، برنامه ها و تصمیمات شرکت در آن انعکاس می یابد. بنابراین مدیران و تصمیم گیرندگان آموزش نیروی فروش باید با استفاده از راهکارها و تمهیدات مختلف برنامه ریزی آموزشی خود را بهبود بخشند تا بدین ترتیب، اعتماد مشتریان و کارکنان را جلب نموده و بدین ترتیب منافع بیشتری را برای بازاریابی فروش کشور به ارمغان آورند.

فهرست منابع

۱. ابوطالبی، سعیده. (۱۳۹۵)، استعدادیابی در مدیریت بازاریابی، کنفرانس جهانی مدیریت، بازاریابی و علوم فروش در آغاز هزاره سوم، شیراز، پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز
۲. بورقانی فراهانی، سهیلا و مهرنوش کشاورز. (۱۳۹۴)، بررسی استعدادیابی و جانشین پروری در صنایع ایران، کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم اجتماعی، دبی، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا

۳. حسینی، سیدشاهو؛ رجبی، بابک؛ سجادی، احمد. (۱۳۹۱)، بررسی و شناسایی عوامل استراتژیک (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید) استعدادیابی در بازاریابی فروش، دومین همایش ملی استعدادیابی فروش، تهران، سازمان بسیج بازاریابی
۴. حسینی نژاد، شعله؛ جمال حاتمیان و حمزه گنجی. (۱۳۹۴)، مقایسه بهداشت روانی کارکنان فروش تیزهوش و عادی در محیط‌های مختلف آموزشی شهر کرمان، کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم رفتاری و اجتماعی، ترکیه - استانبول
۵. حافظ‌نیا، محمدرضا. (۱۳۸۲). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ هشتم.
۶. خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۴). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، تهران: انتشارات بازتاب.
۷. خادمی، افسانه، ۱۳۹۴، بررسی رابطه مشاوره بازاریابی و روانشناسی با پیشرفت بازاریابی کارکنان فروش استعدادهای درخشان، کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم رفتاری و اجتماعی، ترکیه - استانبول
۸. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه. (۱۳۸۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه، چاپ چهاردهم.
۹. سعیدی، فرهاد؛ ربانی، وحید؛ سیدی، سیدسلیمان؛ خدادوست، حسن. (۱۳۹۱)، بررسی موانع و مشکلات موجود در پرورش استعدادها، دومین همایش ملی استعدادیابی فروش، تهران، سازمان بسیج بازاریابی
۱۰. بابایی، لاله؛ ایزدی‌ار، هاجر. (۱۳۹۵)، معیارهای استعدادیابی در بازاریابی، چهارمین همایش ملی استعدادیابی فروش، تهران - سازمان بسیج بازاریابی
۱۱. محمودی، نوشین و تقی زوار. (۱۳۹۴)، رابطه‌ی مدیریت استعداد و اثربخشی مدیران در سازمان‌های بازرگانی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم انسانی، امارات-دبی
۱۲. نیلی، مجید؛ جوکار، عاطفه. (۱۳۹۵)، نقش مدیریت استعداد در بهره‌وری نیروی انسانی، دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، اقتصاد و مدیریت مالی، شهرکرد، دانشگاه پیام نور واحد شهرکرد
۱۳. هادی زاده، مجتبی؛ علی احمد مهدوی و آریتا صوفی مطلق، ۱۳۹۳، مشاوره شغلی کارکنان فروش یک ضرورت فراموش شده، اولین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی

14. Patrícia Ramos, Nicolau Santos, Rui Rebelo, Performance of state space and ARIMA models for consumer retail sales forecasting, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, Volume 34, August 2015, Pages 151-163.
15. Knut Haase, Sven Müller, Upper and lower bounds for the sales force deployment problem with explicit contiguity constraints, European Journal of Operational Research, Volume 237, Issue 2, 1 September 2014, Pages 677-689.
16. Babu John Mariadoss, Chad Milewicz, Sangwon Lee, Arvin Sahaym, Salesperson competitive intelligence and performance: The role of product knowledge and sales force automation usage, Industrial Marketing Management, Volume 43, Issue 1, January 2014, Pages 136-145.
17. Saïd Echchakoui, Drivers of sales force equity in the service industry, Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 27, November 2015, Pages 140-153.

18. Guangping Wang, C. Fred Miao, Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance, *Journal of Business Research*, Volume 68, Issue 11, November 2015, Pages 2374-2382.
19. Matthias Kräkel, Anja Schöttner, Optimal sales force compensation, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 126, Part A, June 2016, Pages 179-195.
20. Sabine Kuester, Christian Homburg, Andreas Hildesheim, The catbird seat of the sales force: How sales force integration leads to new product success, *International Journal of Research in Marketing*, Available online 10 September 2016.
21. Avinash Malshe, Jeff S. Johnson, Paul Viio, Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective, *Industrial Marketing Management*, Available online 23 October 2016.
22. Guangping Wang, C. Fred Miao, Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance, *Journal of Business Research*, Volume 68, Issue 11, November 2015, Pages 2374-2382.
23. Jenifer Skiba, Amit Saini, Scott B. Friend, The effect of managerial cost prioritization on sales force turnover, *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 12, December 2016, Pages 5917-5924.