



Developing a framework for evaluating the performance of sales and marketing processes in small and medium-sized enterprises

Gholamreza Tavakkoli¹, Hasan Torabi^{2*}, Ali Kermani Nezhad³, Zahra Saroughi⁴, Sahel Mohammadshahi⁴, Zahra Jahanian⁴

1. Associate Prof. Management, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek-Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.
2. Assistant Prof. Industrial Engineering, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek-Ashtar University of Technology, Tehran, Iran (corresponding author).
3. MSc in MBA, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.
4. MSc. Student in Industrial Engineering, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek-Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

Received: 16/03/2025 Accepted: 21/04/2025

Corresponding author email : h_torabi@mut.ac.ir

Abstract

Objective: This study aims to develop a comprehensive framework for evaluating marketing and sales performance in small and medium-sized enterprises (SMEs), taking into account their resource limitations. The framework assists managers and specialists in identifying key performance indicators and improving activities.

Method: This research is exploratory-applied in nature, cross-sectional in terms of time, and follows an inductive approach. Data were collected using a mixed-methods approach. Initially, 205 indicators were extracted through a literature review, followed by interviews with experts that identified 83 concepts and 78 new indicators. The indicators were screened and validated using the fuzzy Delphi method. The final framework was developed across three levels: managerial, customer purchase cycle (AARRR), and analytical level (Bullseye).

Findings: The proposed framework includes 126 key performance indicators that enable the identification of issues and planning for improved marketing and sales performance. It covers three levels: managerial (overall assessment), customer purchase cycle (key touchpoints), and analytical (channel analysis).

Conclusion: This framework can serve as a practical tool for enhancing the competitiveness and sustainability of SMEs. Effective digital tools for performance evaluation are also presented as complementary elements, aiding managers in optimal resource allocation and performance improvement.

Keywords: Analytical level, Customer Purchase Cycle, Key Performance Indicators, Performance evaluation, Small and medium-sized enterprises



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش

<https://asm.pgu.ac.ir>

دوره 6، شماره 1، بهار 1404، پیاپی 11، ص. 392-372

شاپا: 3163-3060

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2025.2056021.3368



تدوین چارچوب ارزیابی عملکرد فرآیندهای فروش و بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط

غلامرضا توکلی¹، حسن ترابی^{2*}، علی کرمانی نژاد³، زهرا ساروقی⁴، ساحل محمدشاهی⁴، زهرا جهانیان⁴

1. دانشیار، گروه مدیریت، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.
2. استادیار، گروه مهندسی صنایع، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
3. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.
4. دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

دریافت: 1403/12/26 انتشار: 1404/02/01

ایمیل نویسنده مسئول: h_torabi@mut.ac.ir

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف تدوین چارچوبی جامع برای ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) با توجه به محدودیت منابع آن‌ها طراحی شده است. این چارچوب به مدیران و کارشناسان در شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد و بهبود فعالیت‌ها کمک می‌کند.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف اکتشافی-کاربردی، از نظر زمانی مقطعی و از نظر رویکرد استقرایی است. داده‌ها به صورت آمیخته جمع‌آوری شدند. ابتدا با مرور ادبیات ۲۰۵ شاخص استخراج و سپس با مصاحبه با خبرگان ۸۳ مفهوم و ۷۸ شاخص جدید شناسایی شد. شاخص‌ها با روش دلفی فازی غربالگری و تأیید شدند. چارچوب نهایی شامل سه سطح مدیریتی، چرخه خرید مشتری (AARRR) و سطح تحلیلی (Bullseye)^۳ تدوین گردید.

یافته‌ها: چارچوب پیشنهادی شامل ۱۲۶ شاخص کلیدی است که امکان شناسایی مشکلات و برنامه‌ریزی برای بهبود عملکرد بازاریابی و فروش را فراهم می‌کند. این چارچوب سه سطح مدیریتی (ارزیابی کلی)، چرخه خرید مشتری (نقاط کلیدی) و تحلیلی (تحلیل کانال‌ها) را پوشش می‌دهد.

نتیجه‌گیری: این چارچوب می‌تواند ابزاری کاربردی در افزایش رقابت‌پذیری و پایداری SMEs باشد. ابزارهای دیجیتال مؤثر در ارزیابی عملکرد نیز به‌عنوان مکمل ارائه شده‌اند و به مدیران در تخصیص بهینه منابع و بهبود عملکرد کمک می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، چرخه خرید مشتری، سطح تحلیلی، شاخص‌های کلیدی عملکرد، شرکت‌های کوچک و متوسط

¹ Small and Medium – sized Enterprises

² مخفف پنج مرحله کلیدی در چرخه زندگی مشتری شامل جذب (Acquisition)، فعال‌سازی (Activation)، بازگشت (Retention)، ارجاع (Referral) و درآمد (Revenue) است که به عنوان Pirate Metrics نیز شناخته می‌شود. این مدل به تحلیل و بهبود عملکرد بازاریابی و فروش کمک می‌کند.

³ یک چارچوب یا مدل برای شناسایی و اولویت‌بندی موثرترین کانال‌های بازاریابی است. این مدل به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا با تمرکز بر کانال‌های کلیدی که بیشترین تاثیر را بر جذب مشتری دارند، منابع خود را بهینه‌تر تخصیص دهند.

مقدمه

شرکت‌های کوچک و متوسط به دلایل متعددی به فروش و بازاریابی مؤثر نیازمندند، زیرا این عوامل نقش حیاتی در موفقیت و پایداری آن‌ها ایفا می‌کنند. این کسب‌وکارها که اغلب با محدودیت منابع مواجه‌اند، برای حفظ جریان درآمدی ثابت و دستیابی به رشد، به راهبردهای فروش قوی و تلاش‌های بازاریابی هدفمند نیاز دارند. با این حال، در عصر معاصر، شرکت‌های کوچک و متوسط علاوه بر چالش‌های سنتی، با موانع محیطی جدیدی نیز روبرو هستند. عدم قطعیت اقتصادی و تورم فزاینده، کمبود نیروی کار ماهر، نیاز به تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه در زمینه سرمایه‌گذاری، لزوم انطباق با پیشرفت‌های سریع فناوری و تهدیدات روزافزون سایبری، از جمله مهم‌ترین چالش‌هایی هستند که SMEs در حال حاضر با آن‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کنند (واصف و کولویت¹، 2024). شرکت‌های کوچک و متوسط نیاز به رقابت در بازار و توسعه راهبردهای بازاریابی خوب برای جلب توجه مشتریان خود دارند؛ بنابراین، آن‌ها باید برنامه‌ریزی و راهبردهای دقیق و مؤثری داشته باشند تا متحمل زیان‌های زیادی نشوند و بتوانند در بازار رقابت کنند. جذب و حفظ مشتری بخش اصلی موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط است. بازاریابی مؤثر به شناسایی و دستیابی به مخاطبان هدف کمک می‌کند، درحالی که یک فرآیند فروش ساده، تبدیل را تضمین می‌کند. ایجاد و حفظ روابط پایدار با مشتری به تکرار تجارت کمک می‌کند و پایگاه مشتری وفادار را تقویت می‌کند. راهبردهای فروش و بازاریابی مؤثر به این مشاغل کمک می‌کند تا مزیت رقابتی ایجاد کنند. آکاش² (2024) با توجه به اصول اساسی بازاریابی مدرن در زمینه ایجاد هم‌دلی و اعتماد، تأکید می‌نماید شرکت‌ها با نمایش ارزش‌های منحصر به فرد و متمایز ساختن خود، می‌توانند مشتریان را در یک بازار شلوغ، بهتر جذب کنند. سو، ژانگ و وو³ (2023) تأکید می‌نمایند با نظارت مستمر پویایی بازار و رفتار مصرف‌کننده، شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند راهبردهای خود را با شرایط متغیر بازار تنظیم کنند.

در عصر معاصر، پیوند حیاتی بازاریابی و فروش به‌عنوان پایه اصلی موفقیت و پایداری سازمان است. با این حال، اثربخشی و کارایی آن‌ها نیاز به یک ارزیابی دقیق و نظام‌مند برای سنجش دقیق عملکرد دارد. این مشکل در چشم‌انداز پویای رفتار مصرف‌کننده، روندهای بازار و نیروهای رقابتی نهفته است که همگی بر نیاز به یک چارچوب ارزیابی عملکرد جامع تأکید می‌کنند. در عصر حاضر، ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش به‌عنوان دو ستون کلیدی موفقیت و پایداری سازمان‌ها، اهمیتی فزاینده یافته است. تحولات سریع فناوری، دگرگونی در رفتار مصرف‌کنندگان و تشدید رقابت در بازارها، سازمان‌ها را ملزم کرده است تا به روش‌های علمی برای سنجش و تحلیل اثربخشی این دو حوزه توجه نمایند در این میان، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، امکان تحلیل داده‌محور رفتار مشتریان و پیش‌بینی اثربخشی راهبردهای فروش را فراهم کرده است. این فناوری‌ها نقش مؤثری در شخصی‌سازی تجربیات مشتری، شناسایی الگوهای خرید و بهینه‌سازی فرآیندهای فروش ایفا می‌کنند (کاظم و همکاران، 4044).

از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد بازاریابی نیز نیازمند چارچوب‌هایی جامع و انعطاف‌پذیر است که بتوانند با توجه به شرایط پویا و متغیر بازار، تحلیل دقیقی از میزان اثربخشی فعالیت‌ها ارائه دهند. برای نمونه، چارچوب‌هایی نظیر مدل 5QQ امکان بررسی گذشته و طراحی دقیق برنامه‌های آینده را فراهم می‌آورند (اسمیت⁴، 2023).

همچنین، در حوزه فروش، استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد نظیر نرخ تبدیل، ارزش میانگین معاملات و هزینه جذب مشتری، از جمله ابزارهای کارآمد برای ارزیابی دقیق عملکرد تیم فروش محسوب می‌شوند (بیانکو⁵، 2025). این شاخص‌ها امکان شناسایی نقاط ضعف و قوت را فراهم کرده و تصمیم‌گیری راهبردی را تسهیل می‌نمایند. در مجموع، با توجه به پیچیدگی‌های فزاینده محیط کسب‌وکار، سازمان‌ها نیازمند رویکردی علمی و مبتنی بر داده در ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش هستند. این رویکرد نه تنها به بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی منجر می‌شود، بلکه مسیر پایداری و رقابت‌پذیری سازمان را نیز هموار می‌سازد. درک اینکه چگونه راهبردهای

¹ Wasif, and Kollwitz

² . Akash

³ . Su, J., Zhang, Y., & Wu, X.

⁴ Smith

⁵ Bianco

بازاریابی با مخاطبان هدف طنین‌انداز می‌شوند، ارزیابی تأثیر ابتکارات فروش، و رمزگشایی از تعامل ظریف بین این حوزه‌ها، جنبه‌های ضروری برای تصمیم‌گیری راهبردی هستند.

هدف از این پژوهش، تدوین یک چارچوب ارزیابی عملکرد جامع برای گروه بازاریابی و فروش در شرکت‌های کوچک و متوسط است. این چارچوب به آن‌ها امکان می‌دهد تا نتایج فعالیت‌های خود را به طور دقیق ارزیابی کرده و اقدامات مؤثرتری را در جهت بهبود عملکرد اتخاذ نمایند. چارچوب پیشنهادی در سه سطح طراحی شده است: ۱- سطح مدیریتی با شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) که نتایج کلی را اندازه‌گیری می‌کنند. ۲- سطح چرخه خرید مشتری که با بهره‌گیری از چارچوب AARRR، شاخص‌های اصلی در مراحل مختلف تعامل مشتری را پایش کرده و نقاط قوت و گلوگاه‌ها را شناسایی می‌کند. ۳- سطح تحلیلی که شامل شاخص‌های جزئی‌تر به تفکیک کانال‌های ارتباطی در هر مرحله از چرخه خرید مشتری است و امکان تحلیل عمیق‌تر و ریشه‌یابی مشکلات را فراهم می‌سازد. در ادامه این پژوهش، نقش ابزارهای دیجیتال در تسهیل ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش نیز مورد بررسی قرار گرفته و ابزارهای کمکی برای پیاده‌سازی چارچوب ارائه خواهند شد. در بخش‌های آتی، مراحل انجام پژوهش شامل مرور جامع ادبیات، مصاحبه با خبرگان، غربالگری شاخص‌ها با استفاده از روش دلفی فازی و تشریح چارچوب نهایی به تفصیل ارائه خواهد شد. همچنین، شاخص‌های کلیدی عملکرد در هر سه سطح مدیریتی، چرخه خرید مشتری و تحلیلی به طور کامل معرفی و بررسی می‌شوند."



پیشینه پژوهش

مبانی نظری

وایکونتاواسان^۱ (1018) در مقاله ای با عنوان " بررسی مفهومی راهبرد بازاریابی و توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط " بیان کرد که پنج نوع راهبرد بازاریابی و پنج بُعد توسعه سازمانی می‌توانند به‌عنوان چارچوبی مفهومی برای رشد شرکت‌های کوچک و متوسط در بازارهای پسا جنگ به کار روند. این چارچوب بینش‌هایی کاربردی و واقع‌گرایانه برای ورود و تثبیت در بازارهای نوظهور ارائه می‌دهد. کبیری (9399) در مقاله ای با عنوان " ارائه الگوی تصمیم‌گیری خرید مشتری با رویکرد بازاریابی حسی و تجربی " به این نتیجه رسید که بازاریابی حسی و تجربی از طریق تأثیر بر عوامل زمینه‌ای، شرایط محوری و راهبردها می‌تواند نقش مهمی در تصمیم‌گیری خرید مشتری ایفا کند. همچنین در این مطالعه، درک و انتظارات مشتری از خدمات به‌عنوان مهم‌ترین عامل در فرآیند تصمیم‌گیری شناسایی شد. جامی‌پور (۱۴۰۱) در مقاله ای با عنوان " چهارچوب ارزیابی عملکرد بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های کوچک و متوسط؛ رویکردی ترکیبی " بیان کرد که در ارزیابی عملکرد بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، بُعد مالی بالاترین اولویت و بُعد فرایندهای داخلی کمترین اولویت را دارد. این چهارچوب می‌تواند ابزاری کاربردی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف در شرکت‌های کوچک و متوسط باشد. نباتی‌پور (۱۴۰۲) در مقاله ای با عنوان " توسعه و ارزیابی چارچوب مفهومی مؤلفه‌های اثرگذار بر کیفیت ارتباط با مشتری در کسب‌وکارهای الکترونیکی " نشان داد که تبلیغات در پیام‌رسان‌های فوری نقش مهمی در تقویت ارتباط با مشتری و جذب مشتریان جدید ایفا می‌کند. همچنین، برخی مؤلفه‌ها مانند سهولت سفارش و امنیت پرداخت از دیدگاه خبرگان اهمیت کمتری دارند. اشراقی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان " مدل‌سازی ساختاری تفسیری عملکرد برند با رویکرد بهبود عملکرد مالی در بازارهای صنعتی با تمرکز بر صنعت پتروشیمی " تصریح کرد مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد برند شامل بازده فروش، نوآوری در پاسخگویی و کیفیت محصولات است. همچنین عملکرد برند در حوزه نوآوری و حجم فروش در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. خیلولا^۲ (4044) در مقاله ای با عنوان " چارچوبی از راهبرد بازاریابی برای رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ازبکستان " اذعان کرد که ادغام عناصر آمیخته بازاریابی می‌تواند موجب تقویت تلاش‌های بازاریابی، افزایش وفاداری به برند و دستیابی به مزیت رقابتی در SMEs شود. این چارچوب بینش‌هایی کاربردی برای توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصادهای در حال توسعه ارائه می‌دهد. عثمان^۳ (2023) در مقاله ای تحت عنوان " راهبردهای بازاریابی و عملکرد فروش شرکت‌های کوچک و متوسط منتخب در ایالت جیگاوا نیجریه " به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت قوی بین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط وجود دارد. همچنین، هر یک از متغیرهای پیش‌بینی‌کننده مانند ارتقا، قیمت‌گذاری و راهبردها تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت‌ها دارند و نیاز به اجرای راهبردهای جامع برای افزایش رقابت و عملکرد در بازار توصیه شد.

پیشینه تجربی

در ادامه در جدول 1، خلاصه‌ای از پژوهش‌هایی که برای احصای ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با موضوع انجام شده است به‌عنوان چارچوب نظری پژوهش ارائه می‌گردد.

جدول 1: پیشینه تجربی پژوهش

ردیف	سال انتشار	نویسنده (گان)	موضوع پژوهش	یافته‌های کلیدی
1	1018	وایکونتاواسان	بررسی مفهومی راهبرد بازاریابی و توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط	ارائه چارچوبی جدید برای بازار پس از جنگ بر اساس تئوری‌ها و مدل‌های راهبرد بازاریابی و توسعه. معرفی پنج بُعد پیشنهادی راهبرد بازاریابی شامل راهبرد بازاریابی رقابتی، راهبرد بازاریابی رابطه‌مند، راهبرد بازاریابی اجتماعی، تنوع مرتبط و راهبرد بازاریابی سبز. ارائه پنج نوع توسعه به‌عنوان دیدگاه‌های مالی، مشتری، کارکنان، رشد و اجتماعی. پیشنهاد راهبردهای عمده برای توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط در بازار پس از جنگ.

1. Vaikunthavasan

2. Khilola

3. Usman

2	9399	کبیری	ارائه الگوی تصمیم‌گیری خرید مشتری با رویکرد بازاریابی حسی و تجربی	نشان‌دادن تأثیر شرایط علی (تصمیم‌گیری خرید مشتری، پیشبرد فروش، کیفیت کارکردهای خدماتی) بر شرایط زمینه‌ای (بازاریابی تجربی، بازاریابی حسی) و راهبردها (ارزش‌آفرینی چندگانه برای مشتریان). تأکید بر اولویت درک و انتظارات مشتری از خدمات در تصمیم‌گیری خرید. بیان تأثیر شرایط زمینه‌ای بر شرایط محوری (درک انتظارات مشتری از خدمات و ارائه‌دهنده آن) و راهبردها. نشان‌دادن تأثیر شرایط محوری بر راهبردها و راهبردها بر پیامدها. تأکید بر تأثیر بازاریابی تجربی و بازاریابی حسی در تصمیم‌گیری خرید مشتری.
3	1101	جامی‌پور	چهارچوب ارزیابی عملکرد بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های کوچک و متوسط؛ رویکردی ترکیبی	اولویت‌بندی ابعاد ارزیابی عملکرد بازاریابی رسانه‌های اجتماعی: بُعد مالی (اول)، بُعد مشتری (دوم)، بُعد یادگیری و رشد (سوم)، و بُعد فرایندهای داخلی کسب‌وکار (چهارم). ارائه چارچوبی کاربردی برای سنجش نقاط قوت و ضعف و ارزیابی پروژه‌های عملکرد بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌ها، به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط.
4	2202	نباتی پور	توسعه و ارزیابی چارچوب مفهومی مؤلفه‌های اثرگذار بر کیفیت ارتباط با مشتری در کسب‌وکارهای الکترونیکی	ارائه چارچوبی شامل پنج سازه: کاربرد رسانه‌های اجتماعی، سفارشی‌سازی، قابلیت کاربردی رسانه‌های اجتماعی، رویکرد تعامل با مشتری و کیفیت تارنما. تأکید بر اهمیت تبلیغات در پیام‌رسان‌های فوری در برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان و جذب مشتریان جدید. نشان‌دادن اهمیت پایین‌تر مؤلفه‌های سهولت سفارش و امنیت پرداخت از نظر خبرگان.
5	4403	اشراقی	مدل‌سازی ساختاری تفسیری عملکرد برند با رویکرد بهبود عملکرد مالی در بازارهای صنعتی با تمرکز بر صنعت پتروشیمی	شناسایی هفت مؤلفه مؤثر بر عملکرد برند: بازده فروش، نوآوری در پاسخگویی، الگوبرداری، سرمایه‌سازمانی برند محور، راهبردهای رقابتی سازمانی، کیفیت محصولات، تولید و حجم فروش. نشان‌دادن وضعیت نامطلوب عملکرد برند در صنعت پتروشیمی از نظر نوآوری در پاسخگویی به مشتری و تولید و حجم فروش.
6	2023	عثمان	راهبردهای بازاریابی و عملکرد فروش شرکت‌های کوچک و متوسط منتخب در ایالت جیگاوآ نیجریه	نشان‌دادن ارتباط مثبت قوی بین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده (ارتقا، قیمت‌گذاری، راهبردها) و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط. تأثیر قابل‌توجه هر متغیر پیش‌بینی‌کننده بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط. توصیه به توسعه و اجرای راهبردهای بازاریابی جامع با ادغام این عناصر برای افزایش رقابت و عملکرد.
7	4044	خیلولا	چارچوبی از راهبرد بازاریابی برای رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ازبکستان	تأکید بر اهمیت ادغام عناصر آمیخته بازاریابی برای بهبود تلاش‌های بازاریابی، تقویت وفاداری به برند و کسب مزیت رقابتی. ارائه بینش‌های ارزشمند برای سیاست‌گذاران و در اقتصادهای در حال توسعه SMEs کارآفرینان در ترویج گسترش.

روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است که به دنبال ارائه یک چارچوب ارزیابی عملکرد برای شرکت‌های کوچک و متوسط است. این چارچوب به مدیران و کارشناسان این شرکت‌ها کمک می‌کند تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف فعالیت‌های بازاریابی و فروش خود، برای بهبود عملکرد و افزایش رقابت‌پذیری گام بردارند. از نظر روش، این پژوهش از یک رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده کرده است. در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوا برای تحلیل مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان حوزه بازاریابی و فروش استفاده شده است. در بخش کمی، از روش دلفی فازی برای غربالگری و تأیید شاخص‌های شناسایی شده استفاده شده است. همچنین، از تحلیل آماری برای تحلیل داده‌های پرسش‌نامه استفاده شده است. به‌طورکلی، این پژوهش از روش توصیفی - تحلیلی برای تشریح واقعیت‌ها، مقایسه پژوهش‌های پیشین و تحلیل داده‌ها استفاده کرده است.

جامعه آماری

در این پژوهش، با توجه به هدف محقق که ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش است، جامعه هدف در مراحل پژوهش، افراد دارای تجربه و دانش در حوزه بازاریابی و فروش هستند که ویژگی‌های به شرح ذیل است:

- از فعالیت‌ها و کارکرد بازاریابی و فروش اطلاعات کافی داشته باشند.
- دارای تجربه بازاریابی مبتنی بر عملکرد باشند.

نمونه‌گیری

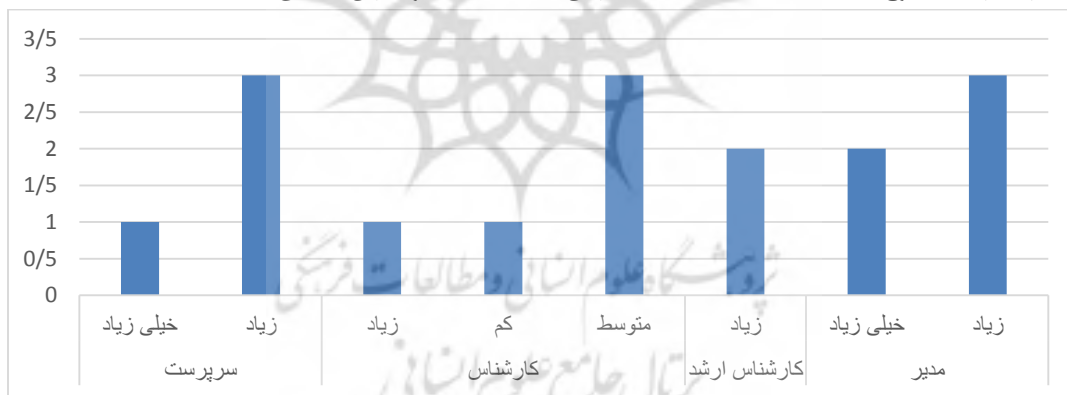
در این پژوهش، برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شده است. این روش، به دلیل دشواری دسترسی به افراد باتجربه و دانش در حوزه بازاریابی و فروش، به‌عنوان روشی مناسب و کارآمد انتخاب شد. در این روش، ابتدا چند نفر از افراد متخصص در این حوزه به‌عنوان نمونه‌های اولیه انتخاب شدند و سپس از آن‌ها خواسته شد تا افراد دیگری را که دارای تجربه و دانش مرتبط هستند، معرفی کنند. این فرآیند تا رسیدن به حجم نمونه مورد نظر (16 نفر) ادامه یافت. لازم به ذکر است که روش گلوله‌برفی، با محدودیت‌هایی مانند احتمال وجود سوگیری در انتخاب نمونه‌ها و عدم تعمیم‌پذیری نتایج همراه است. با این حال، در این پژوهش، تلاش شده است تا با انتخاب نمونه‌های اولیه متنوع و باتجربه، این محدودیت‌ها تا حد امکان مدیریت شوند.

مشخصات کلی جامعه آماری (16 نفر) که این افراد به‌عنوان خبرگان در حوزه بازاریابی و فروش، در مراحل مختلف پژوهش مشارکت داشته‌اند، به این شرح است:

- تحصیلات: شامل لیسانس، فوق‌لیسانس و دکترا
- سمت اجرایی: شامل کارشناس، سرپرست و مدیر
- سابقه فعالیت اجرایی: دامنه سابقه فعالیت از کمتر از 5 سال تا بین 10 تا 15 سال
- میزان آشنایی با بازاریابی و فروش: از کم تا خیلی زیاد
- جنسیت: شامل زن و مرد

جامعه آماری به‌طور خاص شامل موارد زیر بوده است:

- 1 نفر زن با مدرک فوق لیسانس، سمت کارشناس و سابقه کمتر از 5 سال.
- 1 نفر زن با مدرک لیسانس، سمت کارشناس و سابقه بین 5 تا 10 سال.
- بقیه افراد مرد با سطوح مختلف تحصیلات، سمت اجرایی، سابقه فعالیت و میزان آشنایی.

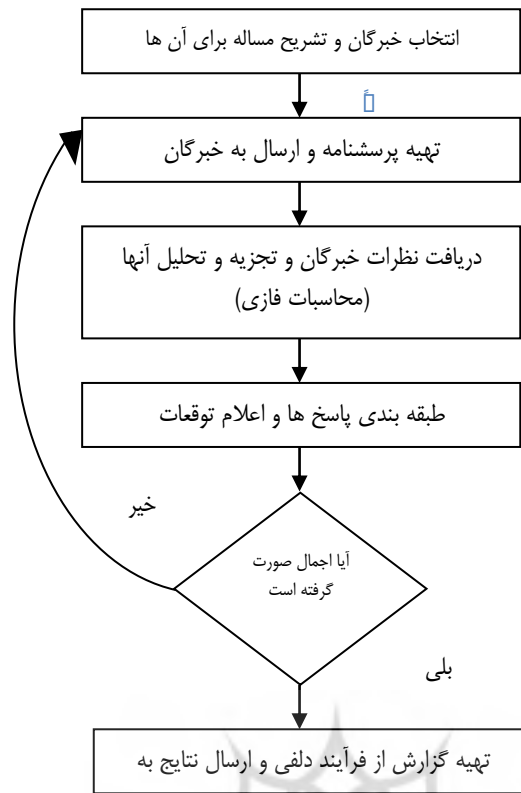


شکل 1: سمت و مقدار آشنایی با فروش و بازاریابی دیجیتال

روش و ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش، از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. ابزارهای گردآوری داده در این پژوهش شامل مصاحبه، پرسش‌نامه و مطالعات کتابخانه‌ای بوده است. استفاده از مصاحبه برای جمع‌آوری نظرات خبرگان، پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌های کمی، و مطالعات کتابخانه‌ای برای بررسی پیشینه پژوهش، به‌منظور دستیابی به یک جامع از موضوع و گردآوری داده‌های متنوع و معتبر، ضروری بوده است. در این پژوهش با توجه به کمی و کیفی بودن داده‌ها از روش‌های گوناگونی برای تحلیل استفاده شده است. برای تحلیل داده‌های کمی حاصل از پرسش‌نامه از آزمون‌های آماری استفاده شده و برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. در این پژوهش از روش دلفی فازی نیز به‌منظور تأیید و غربالگری شاخص‌های شناسایی شده استفاده شده است.

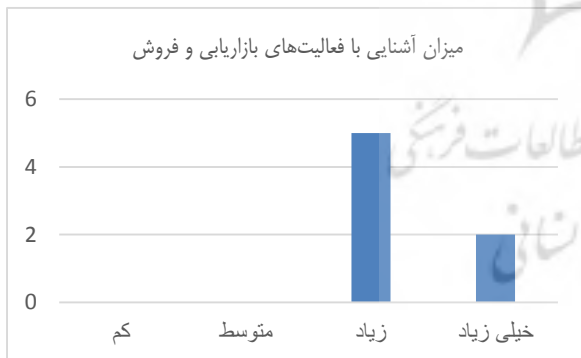
الگوریتم کلی روش دلفی فازی در شکل 2 قابل مشاهده است:



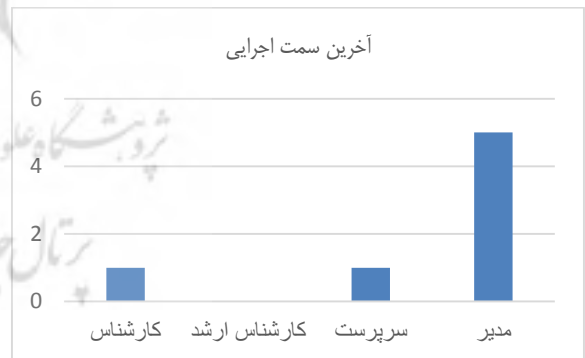
شکل 2: فرآیند دلفی

یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان در این بخش با 7 نفر از خبرگان این حوزه مصاحبه انجام شد که سمت‌های اجرایی آن‌ها به شرح زیر است.



شکل 3: میزان آشنایی با فعالیتهای بازاریابی و فروش

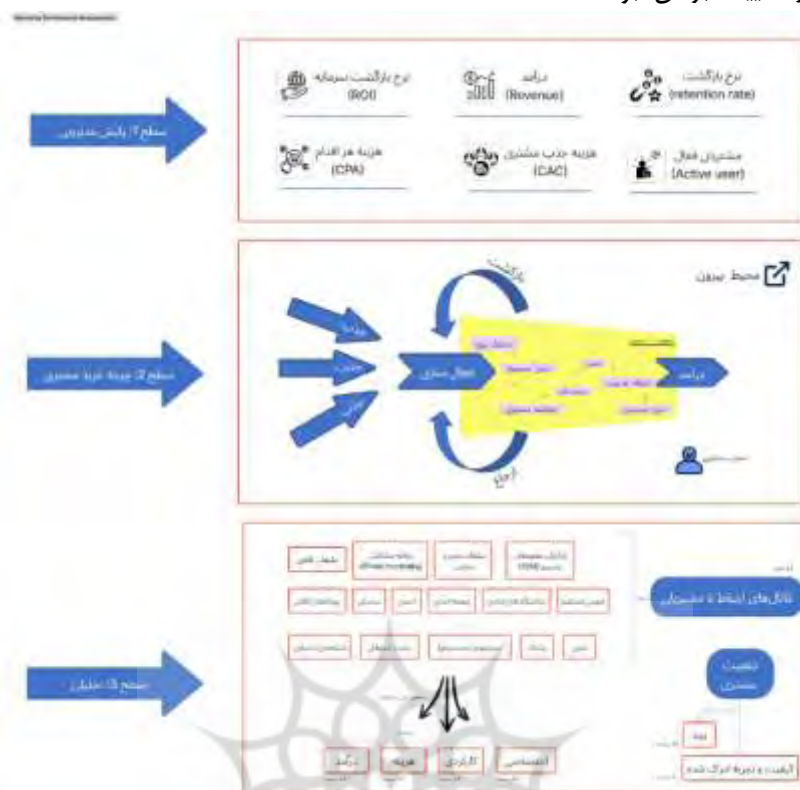


شکل 4: سمت‌های اجرایی مصاحبه شونده‌گان

یافته‌های حاصل از اجرای دلفی (غربالگری فازی)

برای انجام غربال فازی در ابتدا معیار و شاخص‌های حاصل از مرور ادبیات و پژوهش‌های پیشین و همچنین از مصاحبه‌ها شناسایی گردید. سپس موارد تکراری و غیرمهم حذف گردید و 111 معیار مطابق با پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت. با توجه به نتایج تحلیل 17 معیار نرخ پاسخ نظرسنجی، توزیع جغرافیایی (Geographical distribution)، تعداد دانلود فایل، بازگشت بازدید از وبگاه (Return Visits to Site)، ردیابی سوابق خرید مشتریان (Purchase History)، بازدید/بازدیدکنندگان وبگاه منحصر به فرد (Unique Site Visits/Visitors)، درصد تماشای ویدئو، درآمد به‌ازای هر مشتری (revenue per customer)، تعداد سفارش، تعداد اشتراک‌گذاری، نرخ پاسخ‌دهی (Response rate)، رضایت شریک (Partner satisfaction)، تعداد تبلیغ ارسال شده، میانگین ارزش

سفارش به‌ازای هر مشتری (AOV)، اشتراک‌گذاری در رسانه‌های اجتماعی، درصد کل خریدهای مشتریان ارجاع شده، نسبت بازدیدکنندگان به ثبت‌نام مورد تأیید خبرگان نبود.



شکل 5: چارچوب اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد

به کمک چارچوب ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش، می‌توان وضع فعلی را تحلیل کرد، روند راهبردها و فرآیندها را بررسی کرد، بازخوردهای ذی‌نفعان را جمع‌آوری کرد، عوامل خارج از سازمان را رصد کرد و به مقایسه روند پیشرفت اهداف پرداخت. طبق صحبت خبرگان، معیارها در دسته‌های مختلفی می‌توانند دسته‌بندی شوند. این دسته‌ها شامل اهداف فروش - محور، اهداف محصول - محور، اهداف مشتری - محور یا سرویس - محور (حین استفاده از محصول کاربر را بررسی می‌کنند)، جذب مشتری، تعامل و ارتباط با مشتری، عملکردی و فعالیتی، دیجیتالی، مشعوف سازی و حامی ساز و سلامت‌سنجی (از جنس مالی) هستند. در این پژوهش هم باتوجه به صحبت خبرگان معیارها در سه سطح، پنج مرحله و هفت دسته تقسیم‌بندی شدند.

سطح 1: داشبورد مدیریتی

این سطح شاخص‌های کلیدی عملکرد را مطابق با جدول 3 شناسایی کرده است. این شاخص‌ها پیشرو و در سطح مدیریتی هستند و نشان‌دهنده نتایج اصلی کار است. شاخص‌های شناسایی شده به صورت کلی می‌باشند که هر کسب‌وکار متناسب با اهداف خود، آن‌ها را شخصی‌سازی می‌کنند. مثلاً برای یک کسب‌وکار درآمد ماهیانه مهم است و برای دیگری درآمد دو ماه خرید سه محصول کلیدی.

جدول 3: شاخص‌های کلیدی عملکرد

ردیف	شاخص‌های کلیدی عملکرد	توضیحات
1	نرخ بازگشت سرمایه (ROI)	سود کسب شده را نسبت به سرمایه آورده شده بررسی می‌کند.
2	درآمد (Revenue)	درآمد از محصولات و خدمات (کلی یا جزئی).
3	نرخ بازگشت (retention rate)	محاسبه نرخ بازگشت هر چیز مانند پول گذاشته شده یا مشتری که دوباره خرید کرده است.
4	هزینه جذب مشتری (CAC)	هزینه تبدیل یک مشتری بالقوه به مشتری واقعی، در یک دوره زمانی مشخص نشان می‌دهد.
5	مشتریان فعال (Active user)	مشتریان که در طول دوره زمانی مشخص با محصولات و خدمات شرکت تعامل دارند.
6	هزینه هر اقدام (CPA)	هزینه‌ها نسبت به یک اقدام کاربر (خرید، ثبت‌نام، کلیک...).

سطح 2: چرخه خرید مشتری

این سطح به بررسی خرید مشتری با کمک مدل AARRR می‌پردازد و به این صورت است که مشتری در قالب 5 مرحله اصلی با کسب‌وکار درگیر می‌شود. این مراحل شامل جذب، فعال‌سازی، بازگشت، ارجاع و درآمد است. این مسیر ارزیابی، تجربه کاربران از قبل از ورود به سایت تا انتهای استفاده از محصول را با معیارهای مختلف پایش و بررسی می‌شود و نرخ تبدیل هر مرحله پایش می‌شود که در کنار درصد تبدیل، مقدار هر معیار هم لازم است. یعنی اگر 2 نفر وارد سایت شده باشند و همان دو نفر هم خرید کنند، نرخ تبدیل 100 درصد می‌شود. اما ظرفیت آن کسب و کار بیشتر است و باید مثلاً حداقل 10 فروش داشته باشند و پاشنه آشیل تحقق اهداف شناسایی می‌شوند. همچنین چرخه خرید یک محیط بیرون و ذهنیت مشتری را نیز شامل می‌شود. به این صورت که عوامل خارجی مانند بازار و رقبا هم بخشی از چرخه هستند و بر روی آن تاثیر می‌گذارند. برندسازی و کیفیت محصول هم یک ذهنیت برای مشتری شکل می‌دهد و بر تجربه مشتری در این چرخه تاثیر گذار هستند. در این بخش، مراحل مختلف چرخه خرید مشتری بر اساس مدل AARRR را بررسی خواهیم کرد. این مراحل شامل جذب، فعال‌سازی، بازگشت، ارجاع و درآمد است که در ادامه به هر یک از آنها خواهیم پرداخت.

≠ جذب

این بخش توضیح می‌دهد که چه کاربرانی، چگونه (از چه مسیر و کانالی) شما را پیدا کرده و واکنش نشان داده‌اند و به وضعیت در دسترس بودن و دیدن شما به کاربران می‌پردازد و بررسی می‌کند که آیا تماس‌های اول با کاربر نتیجه‌بخش بوده است یا نه.



جدول 4: معیارهای مرحله "جذب"

ردیف	شاخصها	توضیحات
1	نرخ کلیک (Click Through Rate)	نسبت تعداد کل کلیکها (اقدامات) بر تعداد ایمپرشن (تعداد دفعات نمایش، دیدن، حضور یا هر چیزی از جنس بودن و دیدن).
2	نرخ پرش (bounce rate)	از بین تمام کاربرانی که وارد وبگاه یا آن مکان شما شده‌اند، چه تعداد آن‌ها با مشاهده اولین صفحه یا بدون تعامل و انجام دادن کار خاصی، وبگاه را ترک کرده‌اند.
3	کیفیت مشتریان بالقوه (lead quality)	کیفیت مشتری‌هایی که به احتمال زیاد به مشتری دائمی شما تبدیل می‌شوند.
4	نرخ بازدید (visit rate)	تعداد بازدیدها از آنچه که به نمایش گذاشته شده است.

≠ فعال‌سازی

داده‌های فعال‌سازی سطح تعامل آگاهانه با کسب‌وکار را اندازه‌گیری می‌کند. چند کاربر واقعاً تارنما یا صفحه رسانه‌های اجتماعی را مرور می‌کنند یا به‌سادگی به صفحه دیگری می‌روند؟ تفاوت اینجا بین کلیک کردن بر روی یک صفحه و توجه به آن است. آیا آن‌ها مقاله‌ای را خوانده‌اند یا ویدئویی را در وبگاه شما تماشا کرده‌اند؟ آیا آن‌ها برای اطلاعات بیشتر فرم تماس را پر کرده است؟ این فعال‌سازی نشان از تعامل و درگیری کاربر با کسب‌وکار است و کاربران به نقطه‌ای می‌رسند که ارزش محصول شما را درک کرده و آماده خرید هستند.

جدول 5: معیارهای مرحله "فعال‌سازی"

ردیف	شاخصها	توضیحات
1	نرخ تبدیل Conversion rate – (ثبت‌نام، نسخه نمایشی و...)	درصد افرادی را نشان می‌دهد که یک کار خاص (آنچه که مورد نظر هست) را انجام داده‌اند و از یک مرحله به مرحله بعد رفته‌اند.
2	نرخ ریزش (Churn Rate)	به معنای عدم استفاده مجدد مشتریان از خدمات یا محصولات در یک بازه زمانی مشخص است. این ریزش می‌تواند لغو اشتراک، لغو قرارداد، لغو خرید یا عدم مراجعه دوباره به مجموعه باشد.
3	نسبت بازدیدکنندگان به ثبت‌نام	افرادی که در آن کانال بازدید کرده‌اند نسبت به تعداد ثبت‌نام در آن کانال است.
4	تعداد مشتریان فعال (Active user)	مشتریان که در طول دوره زمانی مشخص با محصولات و خدمات شرکت تعامل دارند.
5	زمان اقامت + صفحات مشاهده شده	مدتی زمانی که کاربر صفحات وبگاه (هر کانال دیگر) را دیده و تعداد صفحات مشاهده شده (تعداد بخش‌های آن کانال)

≠ بازگشت

بعد از این که کاربران قانع شدند که دست به عمل بزنند، یعنی فعال شدن، باید نظارت شود که چه تعدادی از این کاربران، همچنان به محصول علاقه نشان می‌دهند. آیا کاربران دوباره بر می‌گردند؟ ردیابی این امر کمک می‌کند تا تعیین شود که آیا خدمات به مشتری مؤثر است یا خیر، و آیا بازاریابی یا پیشنهادهای کار می‌کند و موفقیت‌آمیز هستند یا خیر. ایده پشت این موضوع این است که اگر مردم به طور مکرر از کسب‌وکار بازدید کنند، نشانه آن است که آن‌ها بیشتر از آنچه ارائه می‌شود، می‌خواهند و اگر افراد پس از فعال‌سازی بازنگردند، احتمالاً علاقه خود را برای خرید از دست داده‌اند. با اندازه‌گیری این مرحله، می‌توان راحت‌تر پیش‌بینی شود که کدام کاربران/گروه‌ها احتمالاً مشتری خواهند شد.

جدول 6: معیارهای مرحله "بازگشت"

ردیف	شاخصها	توضیحات
1	نرخ حفظ در برابر نرخ ریزش	تعداد افرادی که در یک دوره معین باز می‌گردند و استفاده می‌کنند، نسبت به افرادی که دیگر استفاده نمی‌کنند و غیرفعال می‌شوند.
2	نرخ بازگشت (Retention rate)	افرادی که بر می‌گردند نسبت به کل کاربران.
3	میانگین مدت نگهداری مشتری	مدت زمانی که افراد در مشتریان فعال می‌مانند.
4	نرخ کلیک بر روی پویش‌های بازگشتی	تعداد کلیک یا اقدام بر روی یک پویش از نوع بازگشت مشتری.

≠ ارجاع

به کاربرانی اشاره دارد که شرکت یا محصول را به دوستان و همکاران خود پیشنهاد می‌کنند.

جدول 7: معیارهای مرحله "ارجاع"

ردیف	شاخص‌ها	توضیحات
1	درصد مشتریان معرفی شده	تعداد مشتریانی که ناشی از معرفی دیگران بوده است.
2	درصد کل خریدهای مشتریان ارجاع شده	درصد خرید مشتریانی که ناشی از معرفی دیگران نسبت به کل خریدها.
3	امتیاز خالص مروج (NPS)	معیاری برای سنجش وفاداری مشتری نسبت به برند، محصول یا خدمات خود به صورتی که آن‌ها مروج یا بدگویی نسبت به آن دارند.
4	ضریب ویروسی و زمان چرخه ویروسی	سرعت و تعداد انتشار برند از یک فرد به فرد دیگر را نشان می‌دهد. اینکه یک نفر برند را به چند نفر و در چه بازه زمانی معرفی می‌کند.
5	دعوت‌نامه‌های ارسال شده و دعوت‌نامه‌های موفق	تعداد دعوت‌نامه‌هایی که برای دیگران فرستاده می‌شود نسبت به پاسخ مثبت از سمت آن‌ها.

≠ درآمد

پس از اینکه بازدیدکنندگان به کاربران فعال تبدیل شدند، برخی از آن‌ها به مشتریان پرداخت‌کننده تبدیل می‌شوند و باید اهداف واقعی درآمد برای کاربران تعیین شود. آیا هزینه جذب، فعال‌سازی و سایر مراحل باعث رشد همراه با سودآوری می‌شوند یا نه؟ در بخش‌های درآمدی و مالی می‌توان به اندازه‌گیری بهره‌وری سرمایه‌گذاری انجام شده پرداخت. اینجاست که مشتری بالقوه معامله‌ای را با شما انجام می‌دهد. داده‌های درآمد به شما امکان می‌دهد بدانید کدام یک از محصولات شما مؤثرتر هستند.



جدول 8: معیارهای مرحله "درآمد"

ردیف	شاخص‌ها	توضیحات
1	ارزش طول عمر مشتری (CLV)	یک مشتری در طول عمر خود، چه میزان سود برای یک کسب‌وکار ایجاد می‌کند.
2	درآمد و سود	سود به تفاوت بین مقدار پول خرج شده و به‌دست‌آمده اشاره دارد، درحالی‌که درآمد نشان‌دهنده مقدار پول به‌دست‌آمده توسط شرکت در یک دوره مالی معین است.
3	هزینه جذب مشتری (CAC)	هزینه تبدیل یک مشتری بالقوه به مشتری، در یک دوره زمانی مشخص نشان می‌دهد.
4	درآمد تکراری ماهانه (MRR)	درآمدی است که یک شرکت انتظار دارد به طور منظم در هر ماه به دست آورد.
5	نرخ تبدیل مشتریان رایگان به مشتریان پرداخت‌کننده	نشان می‌دهد که چقدر مشتریان حاضر به پرداخت پول هستند.

≠ ذهنیت مشتری

این مفهوم به نگرش و اندیشه‌های مشتریان نسبت به یک محصول یا خدمات اشاره دارد. بر اساس برند، تجربه و کیفیت ادراک شده، ذهنیت مشتری نسبت به کسب‌وکار شکل می‌گیرد و بر فرآیند خرید او تأثیرگذار خواهد بود.

جدول 9: معیارهای "ذهنیت مشتری"

ردیف	شاخص‌ها	توضیحات
1	تجربه ادراک شده (Brand Experience)	این فقط محصول را شامل نمی‌شود، بلکه شامل تجربه قبل از فروش، فروش و تجربه پس از فروش نیز می‌شود.
2	کیفیت ادراک شده (Perceived Quality)	کیفیت درک شده روشی است که مشتری در مورد کیفیت یک محصول با توجه به توانایی آن در برآورده کردن انتظارات خود در مقایسه با هدف مورد نظر از محصول احساس می‌کند.
3	وفاداری به برند (Brand Loyalty)	وفاداری به برند وضعیتی است که در آن یک مصرف‌کننده به طور مداوم در طول زمان به جای خرید از تأمین‌کنندگان مختلف از همان دسته، از یک‌برند خرید می‌کند.
4	تداعی‌ات برند (Brand Association)	ارتباط ذهنی بین یک‌برند و یک مفهوم است. تداعی‌ات برند، فکرها و احساساتی هستند که وقتی شخصی در مورد یک‌برند می‌شنود، در ذهن وی تداعی می‌شود و همان تصویر برند است. مانند "ترم" برای برند دستمال Cottonel یا "حس ورزشی" برای نایک.
5	آگاهی از برند (brand awareness)	زمانی که مشتری بتواند یک‌برند را شناسایی کرده و آن را با یک محصول یا خدمات مرتبط کند. مثلاً مردم فقط با دیدن نشان‌واره بلافاصله می‌توانند برند را شناسایی کنند.

≠ محیط بیرون

این بخش به بررسی شاخص‌های بازار و رقبا می‌پردازد. این عوامل خارج از محیط شرکت است که بر روی شرکت و رشد آن تأثیر می‌گذارند.

جدول 10: معیارهای مرتبط با "بازار"

ردیف	شاخص‌ها	توضیحات
1	سهام بازار (Market Share)	درصدی از کل درآمد یا فروش یک بازار است که شرکت در اختیار می‌گیرد.
2	وضعیت رقابت	جایگاه شرکت در بین تمامی رقبا را نشان می‌دهد.
3	اندازه بازار (Market Size)	اندازه بازار از تعداد کل خریداران بالقوه یک محصول یا خدمات در یک بازار معین و کل درآمدی که این فروش‌ها ممکن است ایجاد کند، تشکیل می‌شود.
4	رشد بازار (Market Growth)	افزایش تقاضا برای یک محصول یا خدمت در بازار است.

سطح 3: تحلیلی

این سطح به صورت جزئی به معیارهای بازاریابی و فروش که در سطح قبلی به صورت کلی بودند، پرداخته است. این معیارها شامل معیارهای کانال‌های ارتباط با مشتریان در چرخه خرید مشتری (برای پایش بازخوردهای مشتریان و رفتار آن‌ها)، معیارهای مالی مربوط به بحث‌های کلی درآمد، معیارهای ذهنیت مشتری و معیارها عوامل خارج از سازمان است.

چارچوب ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش

برای تدوین مدل چارچوب ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش متناسب با شرکت‌های کوچک و متوسط، فرآیند، فعالیت‌ها و نتایج پژوهش به صورت یک نمای کلی در شکل 7 بیان شده است.



شکل 7: روند انجام پژوهش، فعالیت‌ها و نتایج آن به صورت کلی

همان‌طور که در شکل 7 نشان داده شده است، فرآیند پژوهش شامل شش مرحله اصلی بوده است:

مطالعات کتابخانه‌ای: مرور و بررسی متون علمی و پژوهش‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش.

مصاحبه‌های اکتشافی: انجام مصاحبه با خبرگان حوزه بازاریابی و فروش برای شناسایی مفاهیم و شاخص‌های کلیدی.

ارزیابی کمی شاخص‌های جمع‌آوری شده: استفاده از روش دلفی فازی برای غربالگری و تأیید شاخص‌های شناسایی شده.

تشکیل نهایی چارچوب: تدوین چارچوب ارزیابی عملکرد بر اساس نتایج مراحل قبلی.

ارائه ابزار کمک‌کننده به چارچوب: پیشنهاد ابزارهای دیجیتال مکمل برای ارزیابی عملکرد.

نرم‌افزار تجمیع و پایش شاخص‌ها: پیشنهاد استفاده از نرم‌افزارهایی برای تجمیع و پایش شاخص‌ها.

مطابق با این فرآیند، با مطالعه پژوهش‌های گذشته، انجام مصاحبه‌های اکتشافی و استفاده از روش دلفی، چارچوب‌های ارزیابی عملکرد

شکل گرفت و شاخص‌ها در هر سطح شناسایی و مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند.

❖ کانال‌های ارتباط با مشتریان

کانال‌های ارتباط با مشتریان دارای اهداف کارکردی متفاوتی می‌توانند باشند؛ مثلاً یک‌سری از آن‌ها برای آگاهی هست و یک‌سری برای جذب مشتری بالقوه. انتخاب درست کانال بازاریابی متناسب با مخاطبان هدف اهمیت بالایی دارد. ممکن است مکانی که تبلیغ می‌کنیم مناسب باشد، اما هدف‌گذاری یا همان بخش‌بندی مخاطبان (segmentation) در آن کانال نادرست انجام شده باشد. برای اینکه بدانیم کدام کانال برای هدف ما مناسب است می‌توان تست‌هایی برای آن با یک بودجه تعریف کرد و کانال‌ها را مقایسه کرد که آیا آن هدف محقق می‌شود یا نه و بر اساس آن تصمیم‌گیری کرد. وقتی که آگاهانه پویش‌های تبلیغاتی را کم می‌کنیم این به‌نوعی نشان از افزایش ارجاع مشتریان است یا اینکه خودشان به دلیل رضایت بر می‌گردند.



شکل 6: کانال‌های ارتباط با مشتریان و تقسیم‌بندی آن

با مشتریان از طریق کانال‌های شکل 6 می‌توان ارتباط برقرار کرد. ولی اکثر رفتار کاربر در ایران بر مبنای جست‌وجو هست و کاربران با جست‌وجو در گوگل به نتایج خود می‌رسند. معیارهای این کانال‌ها در 4 دسته تقسیم بندی می‌شوند.

1. درآمد: شامل معیارهای درآمد، فروش و سود برای تمامی کانال‌های ارتباط با مشتریان می‌شود.
 2. هزینه: شامل انواع هزینه‌ها برای تمامی کانال‌های ارتباط با مشتریان می‌شود.
 3. کارکردی: از جنس کارکردهای مثل بازدید، اقدام، مشتری و... که برای تمامی کانال‌های ارتباط با مشتریان مشترک است.
 4. اختصاصی: معیارهای را شامل می‌شود که برای هر کانال مجزا هست و برای بقیه کانال‌ها استفاده نمی‌شود.
- یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده آن است که چارچوب تدوین شده با رویکرد سه سطحی (مدیریتی، چرخه خرید مشتری و تحلیلی)، قابلیت شناسایی دقیق نقاط قوت و ضعف، برنامه‌ریزی و پایش مستمر عملکرد بازاریابی و فروش در شرکت‌های کوچک و متوسط را فراهم می‌کند. این دستاورد با تأکید بر داده‌های کیفی و کمی، شباهت‌ها و تفاوت‌هایی با پژوهش‌های پیشین دارد که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

برخلاف پژوهش وایکونتاواسان (۲۰۱۸) که چارچوبی مفهومی برای ابعاد بازاریابی ارائه داده بود، چارچوب حاضر شاخص‌های عملیاتی و قابل اجرا را برای فضای کسب‌وکار ایران مطرح می‌کند و امکان شخصی‌سازی شاخص‌ها را نیز فراهم ساخته است. همچنین همانند مطالعه کبیری (۱۳۹۹) که بر اهمیت معیارهای حسی و تجربی در تصمیم‌گیری مشتری تأکید داشت، چارچوب این پژوهش تحلیل

دقیق‌تری از رفتار مشتری در مراحل مختلف چرخه خرید (AARRR) ارائه می‌کند و ابزارهای دیجیتال را برای ثبت، تحلیل و استفاده از داده‌های تجربی مشتری پیشنهاد می‌دهد.

مطالعه جامی‌پور (۱۴۰۱) بعد رسانه‌های اجتماعی را در عملکرد بازاریابی مهم می‌داند و یافته‌های حاضر نیز تاکید دارد که معیارهایی نظیر نرخ تعامل در شبکه‌های اجتماعی و کیفیت سرخ‌های دیجیتال باید در سطح تحلیلی چارچوب لحاظ شود. از طرف دیگر، پژوهش خیلولا (۲۰۲۴) که به نقش آمیخته بازاریابی برای پایداری درآمد SMEs اشاره دارد، با یافته‌های این پژوهش هم‌خوان است به‌گونه‌ای که شاخص‌هایی مانند نرخ بازگشت سرمایه، ارزش طول عمر مشتری و نرخ بازگشت مشتری تکراری شاخص‌های اصلی در سنجش پایداری درآمد معرفی شده‌اند. نتایج عثمان (۲۰۲۳) نیز که تأثیر متغیرهای خارجی (رقابت، وضعیت بازار) را برای ارزیابی فروش SMEs حیاتی می‌داند، مورد توجه این پژوهش بوده و در سطح ذهنیت مشتری و محیط بیرون شاخص‌هایی همچون سهم بازار و وضعیت رقابت گنجانده شده است.

در مجموع، چارچوب تدوین شده علاوه بر همسویی با مسیرهای بین‌المللی، ابزار تحلیلی اجرایی و قابل بومی‌سازی برای شرکت‌های ایرانی ارائه داده است و تکمیل‌کننده شکاف‌های عملی در حوزه ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش SMEها است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادهای مدیریتی

ارزیابی عملکرد تیم‌های بازاریابی و فروش، نقشی حیاتی در موفقیت و پایداری شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط، ایفا می‌کند. اندازه‌گیری و پایش عملکرد از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs¹) به مدیران کمک می‌کند تا تیم‌ها را در مسیر اهداف سازمانی هم‌راستا کرده، سلامت کاری و عملکردی را تضمین نموده و تصمیم‌گیری‌های مؤثرتری داشته باشند. هدف از پژوهش حاضر، تدوین چارچوبی جامع برای ارزیابی عملکرد فروش و بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط بود. ضمناً ابزارهای دیجیتال مکمل برای ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش ارائه می‌گردد.

چارچوب سه سطحی: چارچوب پیشنهادی در سه سطح مدیریتی، چرخه خرید مشتری و تحلیلی ارائه شده است. این سطوح به ترتیب، شاخص‌های کلان عملکرد، مراحل مختلف چرخه خرید مشتری و جزئیات کانال‌های ارتباطی را مورد بررسی قرار می‌دهند.

شاخص‌های کلیدی عملکرد: در هر سطح، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) مشخصی شناسایی شده‌اند که به مدیران و کارشناسان کمک می‌کنند تا عملکرد بازاریابی و فروش را به طور دقیق اندازه‌گیری کنند.

مراحل ارزیابی: برای انجام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، مراحل هفت‌گانه‌ای شامل تعیین بازار هدف و اهداف، استفاده از چارچوب ارزیابی عملکرد و ابزارهای دیجیتال پیشنهادی، و بازبینی و اصلاحات برای دور بعد، ارائه شده است.

ابزارهای دیجیتال: در این پژوهش، به اهمیت ابزارهای دیجیتال در ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش اشاره شده است، اما به دلیل محدودیت‌های پژوهش، به طور مفصل به معرفی و بررسی این ابزارها پرداخته نشده است.

این چارچوب به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند تا با رویکردی ساختاریافته، عملکرد بازاریابی و فروش خود را ارزیابی کرده و نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند. همچنین، با استفاده از این چارچوب، می‌توان تخصیص منابع را بهینه کرده و به طور مستمر، عملکرد بازاریابی و فروش را پایش و بهبود بخشید.

سطح چرخه خرید مشتری، با استفاده از چارچوب AARRR، شاخص‌های اصلی در مراحل مختلف چرخه خرید مشتری (جذب، فعال‌سازی، بازگشت، ارجاع و درآمد) را ارزیابی و پایش می‌کند. این سطح به مدیران ارشد بازاریابی و فروش کمک می‌کند تا نقاط کلیدی بهبود و رشد را شناسایی کنند. همچنین، شاخص‌های کلی مربوط به ذهنیت مشتری و عوامل خارجی مؤثر بر چرخه خرید نیز در این سطح

¹ . Key Performance Indicator

بررسی می‌شوند. پیشنهاد می‌شود مدیران مربوطه این اقدامات را نیز انجام دهند: تدوین راهبردها و اقدامات بر اساس نتایج ارزیابی، برای بهبود عملکرد بازاریابی و فروش. تهیه نرم (norm) هر شاخص: برای هر شاخص، یک مقدار نرم (حد مطلوب) متناسب با محصول و چرخه بلوغ آن تعیین شود تا امکان مقایسه و ارزیابی دقیق‌تر فراهم شود. آموزش کارکنان: کارکنان بخش‌های بازاریابی و فروش، در زمینه استفاده از چارچوب ارزیابی عملکرد و شاخص‌های کلیدی عملکرد آموزش داده شوند. استفاده از ابزارهای دیجیتال: شرکت‌های کوچک و متوسط، از ابزارهای دیجیتال مناسب برای جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل عملکرد و بهینه‌سازی فعالیت‌های بازاریابی و فروش استفاده کنند. پایش و بازبینی مستمر: فرآیند ارزیابی عملکرد به صورت مستمر پایش و بازبینی شود و در صورت نیاز، اصلاحات لازم در چارچوب و شاخص‌ها اعمال شود. در این پژوهش، چارچوب سه‌سطحی برای ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش در شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه شد که شامل سطوح مدیریتی، چرخه خرید مشتری، و تحلیلی است. این چارچوب بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد طراحی شده است که به مدیران کمک می‌کند تا عملکرد تیم‌های بازاریابی و فروش را به‌طور دقیق اندازه‌گیری کنند. یافته‌های این پژوهش با برخی از پژوهش‌های قبلی هم‌راستا است: به‌عنوان مثال، وایکونتاواسان (1018) در پژوهش خود به اهمیت راهبردهای بازاریابی برای توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط در بازارهای پساچنگ اشاره کرده و تأکید کرده که این راهبردها می‌توانند به شرکت‌ها کمک کنند تا در بازارهای نوظهور تثبیت شوند. این مفهوم با چارچوب پیشنهادی در پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد، زیرا چارچوب پیشنهادی نیز بر اهمیت راهبردهای بازاریابی تأکید دارد و به‌ویژه بر ارزیابی و بهبود آن‌ها در چرخه خرید مشتری تمرکز دارد.

همچنین، کبیری (1399) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بازاریابی حسی و تجربی نقش مهمی در فرآیند تصمیم‌گیری خرید مشتری دارد. در این مقاله نیز به ارزیابی مؤلفه‌های مختلف در فرآیند خرید مشتری اشاره شده و به‌ویژه به شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری خرید پرداخته شده است. در این زمینه، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج کبیری (9399) تطابق دارد.

در عین حال، جامی‌پور (1101) در پژوهش خود به چهارچوب ارزیابی عملکرد بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته است و نشان داده که بعد مالی بالاترین اولویت را دارد. این یافته با نتایج پژوهش حاضر در خصوص ارزیابی عملکرد مالی در سطح چرخه خرید مشتری هم‌راستا است، جایی که مدیریت منابع مالی به‌عنوان یک جنبه کلیدی برای ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش در نظر گرفته شده است.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های اشراقی (1403) نیز تطابق دارد که بر اهمیت نوآوری و کیفیت در عملکرد برند تأکید دارد. در این پژوهش، بهبود عملکرد در حوزه‌های مختلف مانند نوآوری و کیفیت نیز از اولویت‌های ارزیابی عملکرد است. در نهایت، نتایج پژوهش حاضر هم‌راستای یافته‌های عثمان (2023) است که ارتباط مثبت قوی بین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده و عملکرد فروش را در شرکت‌های کوچک و متوسط شناسایی کرده است. این پژوهش نیز بر اهمیت استفاده از راهبردهای جامع برای افزایش رقابت و عملکرد تأکید دارد.

پیشنهاد‌های پژوهشی

بر اساس یافته‌های پژوهش و محدودیت‌هایی که وجود داشته است؛ موارد ذیل برای پژوهش‌های آتی به محققین پیشنهاد می‌شود:

- بررسی تأثیر ابزارهای دیجیتال بر ارزیابی عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط: در پژوهش حاضر، به اهمیت ابزارهای دیجیتال در ارزیابی عملکرد اشاره شده است، اما بررسی دقیق‌تر تأثیر این ابزارها بر افزایش دقت ارزیابی عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند به عنوان یک مسیر تحقیقاتی آینده در نظر گرفته شود. تحقیقاتی که به

تحلیل و مقایسه ابزارهای دیجیتال مختلف و تأثیر آن‌ها در زمان واقعی بر عملکرد بازاریابی و فروش می‌پردازند، می‌توانند به شرکت‌ها در انتخاب ابزارهای مناسب کمک کنند.

- مطالعه مقایسه‌ای عملکرد تیم‌های بازاریابی و فروش در شرکت‌های کوچک و متوسط در صنایع مختلف: با

توجه به چارچوب سه سطحی که برای ارزیابی عملکرد ارائه شده است، می‌توان تحقیقات آتی را در جهت مقایسه عملکرد تیم‌های بازاریابی و فروش در صنایع مختلف انجام داد. این پژوهش می‌تواند به تحلیل تفاوت‌های عملکردی در صنایع مختلف، مانند صنعت فناوری، خدمات، و تولید، پرداخته و چالش‌ها و فرصت‌های متفاوت در هر یک از این بخش‌ها را شناسایی کند.

- بررسی تأثیر عوامل خارجی بر چرخه خرید مشتری و ارزیابی تأثیر آن بر عملکرد فروش: در سطح چرخه

خرید مشتری و ارزیابی عوامل خارجی مؤثر بر آن، تحقیقات آتی می‌توانند به تحلیل عمیق‌تر عوامل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی که بر رفتار مصرف‌کننده تأثیر دارند، پرداخته و بررسی کنند که چگونه این عوامل می‌توانند بر نتیجه‌گیری در مرحله‌های مختلف چرخه خرید تأثیر بگذارند و در نهایت به عملکرد بازاریابی و فروش کمک کنند.

- تحلیل روند تکاملی شاخص‌های کلیدی عملکرد در طول زمان: به منظور تعیین نقاط قوت و ضعف تیم‌های بازاریابی

و فروش، پژوهش‌های آتی می‌توانند روند تکاملی و تغییرات شاخص‌های کلیدی عملکرد را در طول زمان بررسی کنند. این مطالعات می‌توانند به شناسایی این‌که چگونه تغییرات در محیط کسب‌وکار و تکنولوژی‌های جدید ممکن است تأثیرات بلندمدتی بر معیارهای عملکرد تیم‌های بازاریابی و فروش بگذارند، کمک کنند.

- تحقیق در زمینه تأثیر آموزش‌های مستمر بر بهبود عملکرد تیم‌های بازاریابی و فروش: پیشنهاد آموزش

کارکنان در زمینه استفاده از چارچوب ارزیابی عملکرد و شاخص‌های کلیدی عملکرد در این پژوهش مطرح شده است. تحقیقات آتی می‌توانند تأثیر آموزش‌های مستمر در این حوزه را بررسی کنند و مشخص کنند که چگونه آموزش‌های خاص می‌تواند بر عملکرد روزمره و بلندمدت تیم‌های بازاریابی و فروش تأثیرگذار باشد.

- ارزیابی اثربخشی نرم (norm) های شاخص‌ها بر بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و تخصیص منابع: با توجه به

اینکه در این پژوهش پیشنهاد شده است برای هر شاخص یک مقدار نرم (حد مطلوب) تعیین شود، تحقیق در این زمینه می‌تواند به ارزیابی اثربخشی این مقادیر نرم در فرآیند تخصیص منابع و تصمیم‌گیری‌های بهینه کمک کند. تحقیقات آتی می‌توانند با بررسی چگونگی تعیین مقادیر نرم برای شاخص‌های مختلف، آن‌ها را در یک مدل جامع‌تر ترکیب کنند.

- تحلیل ارتباط بین ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش و رضایت مشتری: مطالعات آتی می‌توانند به بررسی ارتباط

بین ارزیابی عملکرد بازاریابی و فروش و سطح رضایت مشتری بپردازند. این مطالعات می‌توانند نشان دهند که چگونه ارزیابی دقیق عملکرد در بازاریابی و فروش می‌تواند منجر به بهبود تجربه مشتری و در نتیجه افزایش رضایت و وفاداری مشتریان شود.

به طور کلی پژوهش‌های آتی می‌توانند به تبیین دقیق‌تری از تأثیر ابزارهای دیجیتال، آموزش کارکنان، و فرآیندهای ارزیابی عملکرد در بهبود عملکرد تیم‌های بازاریابی و فروش در شرکت‌های کوچک و متوسط بپردازند. این تحقیقات می‌توانند به شرکت‌ها کمک کنند تا با استفاده از روش‌های نوین و چارچوب‌های ساختاریافته، استراتژی‌های بهتری برای موفقیت و پایداری بلندمدت در بازارها طراحی کنند.

- اعتمادی نسب، ا.، مظفری، ا.، و فرهنگی، ع. (1400). مطالعه تاثیر رسانه‌های نوین ارتباطی در مهارت‌های کارآفرینی و توسعه ملی با تاکید بر نقش استارت آپ. مطالعات توسعه اجتماعی ایران، 14(53)، 83-98.
- بروجنی، ف.، محمد، و اوجی. (2020). عوامل مؤثر بر سنجش عملکرد بازاریابی وابسته برخط در صنعت گردشگری. مطالعات مدیریت گردشگری، 15(51)، 253-279.
- بهبودی، امید، رجوعی، زارعی، عظیم، شجاعی، و گلنار. (9099). طراحی الگوی معیارهای ارزیابی عملکرد بازاریابی در صنعت گردشگری ایران. گردشگری و توسعه، 7(4)، 61-82.
- پور، ج.، مونا، جعفری، محمدباقر، س.، و جاویدی. (2023). چهارچوب ارزیابی عملکرد بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های کوچک و متوسط؛ رویکردی ترکیبی. پژوهشات بازاریابی نوین، 22(4)، 1-28.
- جامی‌پور، مونا، طالاری، م.، و بشکار، م. (4400). طراحی چارچوب پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال بین‌المللی (مورد مطالعه: صنعت فرش). مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، 4(4)، 151-969.
- حجازی، ز. س. ع. ب. ا. (1885). کتاب روش‌های پژوهش در علوم رفتاری. انتشارات آگاه.
- حیدری، ح.، نسترن، کیما، و عمویی. (4044). توسعه چارچوبی جامع برای ارزیابی عملکرد بازاریابی با استفاده از رویکرد فراترکیب: مطالعه‌ای در صنعت بانکداری ایران. مدیریت بازرگانی، 6(2)، 171-990.
- خاکی، غ. (9390). روش پژوهش با رویکردی به پایان‌نویسی. انتشارات اطلس.
- خسروی لقب، ز.، سیاوشی، ر.، و بصیری، ل. (1101). بررسی تأثیر بازاریابی دیجیتال بر رفتار خرید مصرف کننده (مورد مطالعه: مشتریان فروشگاه اینترنتی دیجیکالا). پژوهشات بازاریابی نوین، 22(2)، 11-22.
- دلور، ع. (1887). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. انتشارات رشد.
- زاده، س. ع. (1886). روش‌های عملی پژوهش در علوم انسانی. دانشگاه ارومیه.
- سیف، ع. ا. (1888). روش تهیه پژوهشنامه. نشر دوران.
- شیراز، ص.، صالح، عالی، وظیفه، و زنده، ب. (2022). طراحی مدل ارزیابی عملکرد بازاریابی شعب بانک‌های جمهوری اسلامی ایران بر اساس روش آمیخته. نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، 11(88)، 311-322.
- کشکی (2202). شناسایی ابعاد و مولفه‌های ابزارهای بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های فعال در صنعت مد و پوشاک ایران. مجله علمی-علوم و فناوری نساجی و پوشاک، 22(4)، 35-61.
- نراقی، ع. ا. ن. م. س. (1387). روش‌های پژوهش و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تاکید بر علوم تربیتی). نشر ارسباران.
- نیا، م. ح. (1388). مقدمه‌ای بر روش پژوهش در علوم انسانی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها.

منابع انگلیسی

- Achabal, D., Heineke, J. M., & McIntyre, S. H. (4484). Issues and perspectives on retail productivity. *Journal of retailing*, 60(3), 999-107.
- Ali, W., & Kollwitz, E. (2024). Technological Disruptions and Economic Impact: The Federal Reserve's Monetary Strategies for Sustainable Growth.
- Alkurdi, B., Alshurideh, M., Akour, Iman., Alzoubi, H., Obeidat, B., & Alhamad, A. (2022). The role of digital marketing channels on consumer buying decisions through Ewom in the Jordanian markets. *Int. J. Data Netw. Sci*, Vol. 6, 1185-1175, 2022
- Almatrafi, A. M., & Alharbi, Z. H. (2023). The impact of web analytics tools on the performance of small and medium enterprises. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 13(5), 22762-11753
- Behboodi Omid, Rojuie Morteza, Zarei Azim, Shojaee Golnar (2019). Designing the Model of Evaluation of (Marketing Performance in the Tourism Industry of Iran, 7(4), 61-82. (In Persian
- Bianco, G. (2025). *9 Tips to Make Sales Performance Reviews Valuable*. Retrieved April 19, 2025, from <https://www.nutshell.com/blog/sales-performance-reviews-tips>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2002). *Research methods in education*. routledge .

- Cook, W. D., & Seiford, L. M. (9009). Data envelopment analysis (DEA)–Thirty years on. *European journal of operational research*, 222(1), .17-1
- Ebrahim Mahmoudzadeh (2016). Determining performance evaluation indicators of business models.
- Elham Etemadi nasab, Afsaneh Mozaffari, Ali akbar Farhangi (2021). Study the impact of new media on entrepreneurship skills and national development with emphasis on the role of startups, 14(53),83-98.(In Persian)
- Fayrene, C. Y., & Lee, G. C. (1011). Customer-based brand equity: A literature review. *Researchers World*, 2(1), .33
- Gao, Y. (1010). Measuring marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*, 10(1), .40-25
- Gräve, J.-F. (9099). What KPIs are key? Evaluating performance metrics for social media influencers. *Social Media+ Society*, 5(3), .9056805999865975
- Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (1015). Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 443-130. <https://doi.org/http://dx.doi.org/7307.2025.00036.5-4449/10.5958>
- Hacioglu, G., & Gök, O. (1013). Marketing performance measurement: marketing metrics in Turkish firms. *Journal of Business Economics and Management*, 44(sup1), S113-S .232
- Jaiswal, A. (2024). *Zero To Everyone: The Marketing Playbook to Become Visible in the Marketplace*. Notion Press.
- Jamipour Mona, Jafari Seyed Mohammadbagher, Javidi Fatemeh (2023). A Framework for Social Media (Marketing Evaluation in SMEs: A Mixed-methods Approach, 12(4), 1-28. (In Persian)
- Jami Pour Mona, Talari Mohammad, Bashkar Raziyeh. Designing a new framework for implementing international digital marketing (Case study: The Carpet Industry), 4(4), 151-169. (In Persian)
- Järvinen, J., & Karjaluo, H. (1015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, .227-117
- Joanna, M. (1011). Digital Transformation and Marketing Activities in Small and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*, Vol. 13, N. 2522, 16-1, .1011
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2222). The balanced scorecard: measures that drive performance .
- Kasem, M. S., Hamada, M., & Taj-Eddin, I. (2024). Customer profiling, segmentation, and sales prediction using AI in direct marketing. *Neural Computing and Applications*, 36(9), 4995-5005.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (1016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of marketing*, 80(2), .20-1
- Keegan, B. J., & Rowley, J. (1017). Evaluation and decision making in social media marketing. *Management Decision*, 55(1), .31-15
- Keh, H. T., Chu, S., & Xu, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European journal of operational research*, 170(1), .276-265
- Keller, K. L., & Kotler, P. (1015). Holistic marketing: a broad, integrated perspective to marketing management. In *Does marketing need reform?: Fresh perspectives on the future* (pp. 313-808). Routledge .
- Khosravilagh Zohre, Siavashi Reza, Basir Leila (2022). The Effects of Digital Marketing on Consumers' Buying Behavior (Case Study: Customers of the Digikala Online Store), 12(2), 21-42. (In Persian)
- Kizlik, B. (2022). Measurement, assessment, and evaluation in education. Retrieved October, 10, .1015
- Korpiaho, T. (2023). Marketing Strategy and Evaluation in Company x .
- Lamberti, L., & Noci, G. (1010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European management journal*, 28(2), .252-939
- Liao, J., & Ruan, Y. (1011). Research on APP Intelligent Promotion Decision Aiding System Based on Python Data Analysis and AARRR Model. *Journal of Physics: Conference Series* ,
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), .375-363
- Mohammad Fathian Brojeny, Mohammad Hosein Owji (2020). Investigation on Factors Affecting Online (Affiliate Marketing Performance Measurement in Tourism Industry, 15(51), 253-279. (In Persian)
- Mona Koshki, Shahnaz Nayebzadeh, Abolfazl Davodirokabadi, Karim Hamdi (2024). Identification of Dimensions and Components of Digital Marketing Tools in Startups Active in Iran's fashion and clothing industry, 12(4), 35-61. (In Persian)

- Munir, A., Kadir, N., Umar, Fauziah., & Bataiyas, G. (2023). The impact of digital marketing and brand articulating capability for enhancing marketing capability. *Int. J. Data Netw. Sci*, Vol. 7, 72, 2023-65
- Nabitz, U., Klazinga, N., & Walburg, J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International journal for quality in health care*, 22(3), 202-111
- Nader Mehregan, Asghar Mobarak (2008). The Effects of New Economy Components on the Efficiency of Different Industries in Iran, 17(5), 131-153. (In Persian)
- Nastaran Hajiheidari, Masoud Keimasi, Ali Amoei Ojaki (2014). Development of a Comprehensive Framework for Marketing Performance Assessment Using Meta-Synthesis Approach: a Study in Iran Banking Industry, 6(2), 271-290. (In Persian)
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs. John Wiley & Sons .
- Pimenta da Gama, A. (2023a). Marketing performance: aligning people, processes, and results. *Journal of Business Strategy*, 44(2), 404-96
- Pimenta da Gama, A. (2023b). Measuring marketing performance: a better model. *Journal of Business Strategy* .
- Ratcliffe, J. (2017). Developing metrics for your sales funnel: how to implement the AARRR acronym. *Journal of Aesthetic Nursing*, 6(6), 399-818
- Riserbato, R. (2011). 15 Key Performance Indicators to Help Improve Your Marketing. <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-key-performance-indicators>.
- Sedighi Shiraz Saleh, Aali Samad, Vazifeh Rasoul, Bafandeh Zende Alireza (2022). Designing a marketing performance evaluation model for bank branches of the Islamic Republic of Iran based on a mixed method, 11(38), 311-342. (In Persian)
- Su, J., Zhang, Y., & Wu, X. (2023). How market pressures and organizational readiness drive digital marketing adoption strategies' evolution in small and medium enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122655.
- Trad, N., & Al Dabbagh, M. (2020). Use of Social Media as an Effective Marketing Tool for Fashion Startups in Saudi Arabia. *J. Soc. Sci*, Vol. 332-3, 399, 2020
- Smith, D. (n.d.). *Evaluating 2023 marketing performance to influence your 2024 marketing plan*. Retrieved April 19, 2025, from
- Woods, P., & Sikes, P. (2022). Successful writing for qualitative researchers. Routledge .
- Zhang, L. (2011). Research on Multi-user Growth Strategy of Pinduoduo Based on AARRR Model. 7th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD), (1011

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی