



Designing an implementation model for growth hacking strategy for startups

Ali Shariatnejad *, Assistant Professor, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Seyed Najmeddin Mousavi, Associate Professor, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Hadi Rezaeinejad, MA student, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Received Date: 19.12.2021

Accepted Date: 12.05.2022

Abstract

Introduction: In the new age and due to the advancement of technology and increasing changes in the business world, Startup businesses an important role in the economy of any country. This role has led entrepreneurs and business elites to think of new ways to grow and increase sales of these startups. One of the most flexible and agile business models is startups, which researchers refer to as the engines of the national economy. Startups are fast and flexible, have less bureaucracy, and have more motivation to succeed than large corporations. Startups are the beating heart of any economy. In developing countries, the commercial success of these start-ups is an important issue. But despite their continued contribution to economic growth, these companies face many problems, including resource constraints. The high failure rate of startups has led to a waste of resources and capital, so that the failure rate in the early stages of startups is much higher and has put them at high risk. Another limitation is that startups do not have high financial resources and capital, so to survive and succeed in competitive markets, they must use methods that achieve the highest results at a low cost and can attract customers. The growth of startups is significantly associated with economic development at the industrial, national and regional levels through the exploitation of new jobs and job opportunities. But much of the effort of entrepreneurs and innovators to start a business fails, with 9 out of 10 startups failing. Therefore, startups must look for strategies that respond to these limitations. One of these strategies is growth hacking, which is an ambitious attempt to grow the business as one of the most powerful solutions for companies with minimal financial resources. Startups are now using new and powerful methods called growth hacking to achieve maximum growth with astronomical growth at the lowest financial cost. In fact, growth hacking is a marketing strategy that uses analytical thinking and social metrics to expand the technology of startups. Therefore, according to what has been said, the main question of the present study is what is the implementation pattern of growth hacking strategy for startups? In addition, another point that raises the issue of research is the existence of a theoretical vacuum on the subject of growth hacking pattern for startups. Therefore, this study was conducted to design a model for implementing growth hacking strategy for startups.

Methodology: The method of research is mixed of qualitative and quantitative but is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data nature and method. The statistical population of this research consists of university faculties in the field of marketing and market management as well as sales and marketing managers of startup co.

*Corresponding Author; (shariat.al@lu.ac.ir)



participating in the research. Therefore, the statistical sample of the study was considered among the members of the community using the snowball sampling method and based on the principle of theoretical adequacy of 41 people. In the qualitative part of the data collection tool, the interview is semi-structured, part of which was conducted in person and the other part by telephone with the sample members. To evaluate the validity and reliability of data collection tools in the qualitative part, the content method and theoretical validity and reliability within the intermediary encoder were used, which showed the confirmation of these two indicators. Also, the data collection tool is in the quantitative part of the questionnaire, which was given to the experts in person and by email. Validity and reliability of data collection tools in the quantitative part of content validity and reliability of the retest showed that the validity and reliability of the questionnaires were confirmed. In this research, coding method and Atlas.ti software were used to analyze the data in the qualitative part. For quantitative analysis, interpretive structural modeling method has been used. Also, regarding the startup companies cooperating in the present study, it is necessary to explain that 30 startup companies in Lorestan province have participated in this research. Among the sales and marketing managers of startup companies, 30 of these managers have One person from each company participated in this study.

Results and Discussion: The results of this research include presenting the implementation model of growth hacking in four stages of emergence of growth hacking thinking and philosophy, creating grounds for growth hacking, formulating growth hacking strategies and its consequences. The results show that the most important hacking strategies are SEO strategy, digital and electronic marketing, influencer marketing and gamification.

Conclusion: The research results include identifying the components related to the implementation of growth hacking strategy and determining the leveling of these factors. The most important components related to the implementation of growth hacking strategy are: SEO strategy, motivating customers to engage with the brand, analytical and creative thinking, persuading and attracting customers, digital and electronic marketing, profitability improvement, statistical skills, coding analysis and programming Critical thinking, influencer marketing and content production for cyberspace, marketing intelligence, increasing market share, customer oriented market thinking, growth mindset, gamification, strengthening the company's competitive position, data analysis and market data-based decision making. After the components related to the implementation of the growth hacking strategy were identified, the structural matrix and internal relationships of the variables were formed. Then the initial matrix was determined and its internal consistency was established. Then, by interpretive structural modeling, the level and priority of variables were determined, and finally, after leveling and determining the relationships, the final model was drawn according to the adapted achievement matrix. In the present study, the implementation of growth hacking strategy is done in four stages: the consequences of growth hacking, growth hacking strategies, areas of growth hacking and thinking and philosophy of growth hacking.

Keywords: Startup, Growth hack, Growth hacker, Funnel growth hack, Growth hack strategy.



طراحی الگوی پیاده‌سازی راهبرد هک رشد برای استارت‌آپ‌ها

علی شریعت نژاد*، استادیار، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

سید نجم الدین موسوی، دانشیار، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

هادی رضایی نژاد، دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۲

چکیده

با توجه به پیشرفت فناوری و تغییرات روزافزون دنیای کسب‌وکار، استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای نوپا نقش مهمی در اقتصاد هر کشور ایفا می‌کنند. این نقش باعث گردیده که کارآفرینان و نخبگان دنیای کسب‌وکار برای رشد و افزایش فروش این استارت‌آپ‌ها به روش‌های جدید فکر کنند. هم‌اکنون استارت‌آپ‌ها از روش‌های نوین و قدرتمندی به نام هک رشد استفاده می‌کنند تا بتوانند از طریق رشد بالا با کم‌ترین هزینه‌های مالی به بیشترین رشد دست پیدا کنند. لذا این پژوهش با هدف طراحی الگوی پیاده‌سازی راهبرد هک رشد برای استارت‌آپ‌ها انجام گرفت. پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی و استقرایی است و از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت داده‌ها و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش خبرگان، متشکل از اساتید دانشگاه در حوزه بازاریابی و مدیریت بازار و همچنین مدیران فروش و بازاریابی شرکت‌های استارت‌آپی همکاری کننده در پژوهش هستند. لذا نمونه آماری پژوهش از میان اعضای جامعه با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس اصل کفایت نظری، ۴۱ نفر در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته است که برای سنجش روایی و پایایی آن از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان‌گذار استفاده شد. همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن با روش اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون تایید شد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و نرم‌افزار Atlas.ti و در بخش کمی از روش مدلسازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شده است. نتایج این پژوهش شامل ارائه الگوی پیاده‌سازی هک رشد در چهار مرحله پیدایش تفکر و فلسفه هک رشد، ایجاد زمینه‌های هک رشد، تدوین راهبردهای هک رشد و پیامدهای آن است. نتایج نشان می‌دهد که مهمترین راهبردهای هک‌رشد، راهبرد سئو، بازاریابی دیجیتالی و الکترونیکی، بازاریابی نفوذ و بازی‌وارسازی هستند.

کلیدواژه‌ها: استارت‌آپ، هک رشد، هکر رشد، قیف هک رشد، راهبرد هک رشد.

۱. مقدمه

شرکت‌ها و سازمان‌های نوآور و به صورت مشخص استارت‌آپ‌ها، به علت وجود محدودیت‌های گسترده باید از روش‌های جدید و خلاقانه‌ای استفاده نمایند که با سرعت بیشتر آن‌ها را به مرحله رشد و بلوغ برساند. از این روش‌های خلاقانه در پیشینه مدیریت با نام «هک رشد» یاد می‌شود. بر این اساس، استارت‌آپ‌ها برای پاسخگویی به محدودیت‌های خود راه‌حل‌های جدیدی را کشف کرده‌اند که مبتنی بر «هک‌های» هوشمند بر مبنای بازاریابی رشد محور هستند، که منجر به ابداع اصطلاح «هک رشد» گردید. دنیای سیال و متغیر امروز، رمز بقای شرکت‌ها و سازمان‌ها را انعطاف‌پذیری و چابکی می‌داند، به نحوی که این شرکت‌ها و سازمان‌ها باید بتوانند در مواجهه با تغییرات دنیای امروز به سرعت واکنش نشان دهند. یکی از الگوهای کسب‌وکار انعطاف‌پذیر و چابک، استارت‌آپ‌ها هستند که به طور گسترده از سوی نهادهای مهم (OECD، ۲۰۱۷؛ کمیسیون اروپا، ۲۰۱۶) و محققان، موتورهای اقتصاد ملی شناخته شده‌اند. استارت‌آپ‌ها سریع عمل می‌کنند و انعطاف‌پذیر هستند، بوروکراسی کمتری دارند و انگیزه‌های بیشتری برای موفقیت نسبت به شرکت‌های بزرگ دارند. استارت‌آپ‌ها در اقتصاد جدید جهانی، بازیگران کلیدی توسعه اقتصادی محسوب می‌شوند. دلیل اهمیت آن، نقش استارت‌آپ‌ها در ایجاد اشتغال و رشد اقتصادی در سطوح منطقه‌ای، ملی و صنعتی است [۳۵]. استارت‌آپ‌ها قلب تپنده هر اقتصادی محسوب می‌شوند و به علت اهمیت رشد اقتصادی به وسیله استارت‌آپ‌ها، در کشورهای در حال توسعه موفقیت تجاری این شرکت‌های نوپا مسئله مهمی محسوب می‌گردد [۵۷].

علی‌رغم مشارکت مداوم این عناصر سازنده در رشد اقتصادی، این شرکت‌ها با مشکلات زیادی از جمله محدودیت‌های منابع مواجه هستند [۲۵]. نرخ بالای شکست استارت‌آپ‌ها منجر به هدر رفت منابع و سرمایه شده است، به طوری که میزان شکست در مراحل اولیه استارت‌آپ‌ها بسیار بیشتر بوده و راه‌اندازی آن‌ها را با ریسک بالایی روبرو است [۴۶]. همچنین محدودیت دیگر آن است که استارت‌آپ‌ها، منابع مالی و سرمایه بالایی ندارند، لذا برای بقا و موفقیت در بازارهای رقابتی باید از روش‌هایی استفاده کنند که با صرف هزینه‌های اندک بالاترین نتایج را بدست آورند و بتوانند مشتریان خود را جذب کنند [۳۷]. تمرکز اصلی هک رشد بر توسعه و رشد شرکت از طریق جذب مشتریان بیشتر برای مصرف محصولات و خدمات انحصاری شرکت است [۳۲]. در حقیقت هک رشد نوعی راهبرد بازاریابی است که برای گسترش فناوری استارت‌آپ‌ها از تفکر تحلیلی و سنجه‌های اجتماعی استفاده می‌کند [۲۳].

استارت‌آپ‌ها نقش مهمی را در اقتصاد کشورهای در حال توسعه ایفا می‌کنند. برای این کشورها، تنها راه عبور از اقتصاد وابسته به صنایع اولیه و متکی بر فروش مواد خام و کم‌فراوری شده توجه به اقتصاد نوآور و تولید ایده‌های نوآورانه و ایجاد استارت‌آپ‌ها است [۸]. در کشور ما برای جدایی از اقتصاد تک محصولی و وابسته به نفت نیاز شدیدی به استارت‌آپ‌ها احساس می‌گردد. در واقع شرکت‌های نوپا و استارت‌آپی قادر هستند با استفاده از فرصت‌های نوآورانه و جدید راه توسعه را در کشور هموار کنند. رشد استارت‌آپ‌ها به طور قابل توجهی با توسعه اقتصادی در سطح صنعتی، ملی و منطقه‌ای از طریق بهره‌برداری از مشاغل و فرصت‌های شغلی جدید همراه است [۶۲]. اما بخش زیادی از تلاش کارآفرینان و مبتکران برای ایجاد یک کسب‌وکار به شکست ختم می‌شود، به طوری که طبق آمار از هر ۱۰ استارت‌آپ ۹ مورد شکست می‌خورند [۳۹]. علاوه بر آنچه گفته شد، مسئله‌ای که استارت‌آپ‌ها همواره با آن مواجه هستند، محدودیت‌های مالی و بودجه پایین آن‌ها به خصوص در مراحل آغازین شکل‌گیری است. لذا استارت‌آپ‌ها باید به دنبال راهبردهایی باشند که به این محدودیت‌ها پاسخ گوید. یکی از این راهبردها هک رشد است که یک تلاش جاه‌طلبانه برای رشد کسب‌وکار است به گونه‌ای که یکی از قدرتمندترین راه‌حل‌ها برای شرکت‌ها با حداقل منابع مالی است. به علاوه نکته دیگری که به مسئله پژوهش دامن می‌زند، وجود خلاء نظری در باب موضوع الگوی هک رشد برای استارت‌آپ‌ها است. بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که آنچه در باب هک رشد وجود دارد، منحصر و محدود به مطالعات موردی [۱۸، ۲۶، ۶۹]، بهترین شیوه‌ها [۴۳]

و برخی از کتاب‌های مهم [۳۱، ۱۰] است، به طوری که در خصوص مفهوم هک رشد خلاء تحقیقاتی گسترده وجود دارد [۲۱]. این پژوهش بر آن است تا با ارائه الگوی پیاده‌سازی هک رشد برای استارت‌آپ‌ها در راه کاهش این شکاف تحقیقاتی گام بردارد. از این رو سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که الگوی پیاده‌سازی راهبرد هک رشد برای استارت‌آپ‌ها به چه صورتی است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هک رشد. وجه اشتراک اکثر تعاریف هک رشد بر توسعه محصول، بازاریابی و توجه بر جذب مشتری و کاربر، فعال سازی، حفظ و فروش بیشتر متمرکز است [۱۱]. جان دی راکفلر^۱ سرمایه‌دار حوزه نفتی، ۴۶ سال طول کشید تا یک میلیارد دلار به دست آورد، در حالی که این زمان برای بنیانگذاران یاهو^۲ ۴ سال، بنیانگذار ای بی^۳ سه سال و بنیانگذار گروپون^۴ تنها ۲ سال طول کشید [۶۰]. این مورد نشان می‌دهد که ویژگی اصلی یک استارت‌آپ، توانایی رشد آن است که در سایه راهبرد هک رشد میسر می‌شود [۵۶]. در گذشته هک رشد یک روش بازاریابی در نظر گرفته نمی‌شد، اما امروزه علم بازاریابی به سرعت تغییر کرده و وارد حوزه‌های دیگر شده است. بنا بر چنین علم و حرفه‌ای هر چیزی تا زمانی که موجب رشد کسب‌وکار شود، نوعی بازاریابی در نظر گرفته می‌شود [۶۸]. نگاه هک رشد به توسعه یک محصول مثل یک سفر رو به جلو با پیشرفت همیشگی است. این یک نکته منحصر به فرد است که در بازاریابی سنتی دیده نمی‌شود [۱۶]. اگرچه بازاریابی رابطه‌ای بر مشارکت مشتری برای تولید محصول تأکید می‌کند، اما این بهبود قبل از تحقیقات بازار یا پس از خدمات فروش است. بازاریابی رابطه‌ای محصول را ثابت در نظر می‌گیرد اما بازاریابی هک رشد هرگز به محصول به شکل ایستا نگاه نمی‌کند. همچنین بازاریابی معامله‌ای محصول را بدون توجه به دیدگاه مشتریان توسعه می‌دهد، که قابل مقایسه با اصول هک رشد نیست [۶۹]. بازاریابی متعارف بر راهبردهای بازاریابی برای کل شرکت متمرکز است، اما هک رشد بر رشد متمرکز است و کلید رشد، ارائه محصولات به مشتریان مناسب، به دست آوردن پایگاه کاربر و شناسایی کانال‌های مناسب برای برقراری ارتباط با مردم است [۴۱].

جدول ۱. تعاریف هک رشد

منابع	تعاریف
دالامان، (۲۰۰۹)	هک رشد تکامل منطقی بازاریابی است که راهبرد اصلی آن استفاده از شبکه‌های اجتماعی است.
هالیدی، (۲۰۱۳)	هک رشد ابزار نیست؛ بلکه نگرش و مدلی ذهنی است که طرز تفکر مدیران را در مورد تغییر و چگونگی پاسخگویی به آن متحول می‌سازد.
گرین، (۲۰۱۵)	هک رشد یک راهبرد بازاریابی است که توسط استارت‌آپ‌ها بوجود آمده است، تمرکز آن بیشتر بر روی خلاقیت، تفکر تحلیلی و شاخص‌های اجتماعی است و به رشد شرکت و جذب مشتری جدید کمک می‌کند.
یو هو، (۲۰۱۶)	هک رشد با استفاده از روش‌های کم هزینه و موثر نظیر، بازاریابی محتوای، بازاریابی الکترونیک و بازاریابی نوآورانه کمک می‌کند تا کسب‌وکارها فروش بیشتری داشته باشند.
کانوی و همفیل، (۲۰۱۹)	هک رشد یک رویکرد بازاریابی «اطلاع از داده‌ها» است که از ابزارها و تاکتیک‌های بازاریابی دیجیتال و همچنین کانال‌های بازاریابی سنتی برای کمک به شرکت‌های فناور برای نشان دادن «اثبات مفهوم» و پایداری قبل از به دست آوردن بودجه استفاده می‌کند.

هدف هک رشد، توسعه و رشد سریع کسب‌وکار با استفاده از بودجه‌های بسیار کم و استفاده از مزایای شبکه اینترنت است [۶۵]. هک رشد علاوه بر تجزیه و تحلیل داده‌ها، به افرادی نیاز دارد که فرصت‌های در حال ظهور را قبل از هر کس دیگری شناسایی کنند. هکرهای رشد برای ترفیع به جای استفاده از رادیو، تلویزیون و روزنامه، از کانال‌های جدیدی نظیر رسانه‌های اجتماعی و بازاریابی ویروسی استفاده می‌کنند [۵]. رایان هالیدی^۵ (۲۰۱۴) در کتاب خود از هک رشد در

^۱ John D. Rockefeller

^۴ Groupon

^۲ Yahoo

^۵ Rayan holiday

^۳ A.B

کارکرد راهبرد و حتی بیش از راهبرد و یک نوع طرز تفکر یاد می‌کند و هک رشد را یک روش فکر کردن درباره کسب‌وکار و برنامه می‌داند. بنابراین وقتی فیسبوک می‌گوید که ما می‌خواهیم به جای بخش بازاریابی، بخش رشد داشته باشیم، منظورشان تفاوت عمیق معنادار بین این دو مفهوم نیست بلکه طرز تفکر متفاوت را در مورد آنچه به آن می‌اندیشند و اینکه اولویت‌هایشان چه خواهد بود اشاره کنند. در جدول ۱ می‌توان تعاریف هک رشد را مشاهده نمود.

مراحل شکل‌گیری هک رشد. مهم‌ترین موضوع پس از تولید محصول یا خدمتی که بسیاری از مردم می‌خواهند آن را بخرند، «پیدا کردن هک رشد» است. زیربنای راهبرد هک رشد، جذب راه‌کارهای اولیه و ایجاد کاربران وفادار و پرشور است. کاربران پرشور با سه مرحله (اکتساب، جذب و حفظ) قیف هک رشد مطابقت دارد. هک‌های رشد با آزمایش محتوا و راهبردهای ارتباطی مختلف کار خود را شروع می‌کنند و زمانی که مطمئن شوند که محصولی ارزشمند برای بازاریابی دارند راهبردهایی را برای راه اندازی موتور رشد اتخاذ می‌کنند. حتی بهترین محصولات طراحی شده و بهترین ایده‌ها در غیاب این راهبردها محکوم به شکست هستند. نگهداری از کاربر و تجربه بهینه‌سازی، کلیدهای بقا در محیط رقابتی هستند [۲۱]. کتاب «بازاریابی بوسیله هک رشد: آغازگر آینده روابط عمومی، بازاریابی و تبلیغات» از رایان هالیدی (۱۹۸۷) یکی از پر فروش‌ترین کتاب‌های دنیا محسوب می‌شود. هالیدی در این کتاب اظهار می‌دارد هک رشد ارزان‌تر و موثرتر از روش‌های سنتی بازاریابی است و مطالعاتی موردی در خصوص شرکت‌هایی مثل توییتر و فیسبوک را برای نشان دادن قدرت فنون هک رشد نشان می‌دهد. طبق جدول ۲ رایان هالیدی هک رشد را در سه مرحله و هشت زیرطبقه تقسیم‌بندی می‌کند [۲۲]:

جدول ۲. مراحل هک رشد [۲۲]

مراحل	زیر طبقات
	داده‌محور
هک رشد به منزله روش علمی	سنجه/ مبتنی بر متریک
	قابلیت پیگیری و ردیابی
	هک رشد به منزله طرز تفکر با تاکید بر رشد و اولویت‌های مشخص
هک رشد متفاوت از بازاریابی سنتی	ترکیبی از بازاریاب سنتی و برنامه‌نویس
	جذب کاربر
	فعال‌سازی کاربر
قیف هک رشد	حفظ کاربر

قیف هک رشد. قیف، ابزاری است برای هدایت هر چیزی به سمت نقطه‌ای که در نظر گرفته شده است. وقتی شرکتی محصول یا خدمتی تولید می‌کند در فرآیند فروش آن باید افراد را به سوی هدفی خاص مانند بازدید، ثبت نام، و پرداخت هدایت کند. اما این افراد، غیرقابل پیش‌بینی هستند و تمایلات متفاوتی دارند. اگر شرکت می‌خواهد افراد متنوعی را به سمت آنچه خودش می‌خواهد هدایت کند، باید از قیف استفاده نماید. قیف هک رشد اغلب استعاره‌ای است که سفر مشتری به سمت خرید محصول یا خدمت را توصیف می‌کند [۳۳]. واینبرگ و مارس^۱ (۲۰۱۴) دریافتند که بسیاری از استارت‌آپ‌ها روی کانال‌های مشابه تمرکز می‌کنند، اما به جای حدس‌های علمی، معتقدند که باید آزمایش‌های ارزان قیمتی را بر روی مفروضات معتبر انجام دهند تا داده‌های تحقیقاتی در مورد آنچه واقعا بهترین کار را انجام می‌دهند، ارائه کنند. آن‌ها کانال‌های «کششی» بسیاری را برای کمک به رشد کسب‌وکار شناسایی کرده‌اند، این‌ها ترکیبی از روش‌های بازاریابی آفلاین و آنلاین هستند [۲۴]. مدل اصلی مک کلور^۲ (۲۰۰۷) در خصوص قیف هک رشد شامل پنج مرحله است: جذب، فعال‌سازی، حفظ، ارجاع و درآمد^۳، این مدل در شکل ۱ قابل مشاهده می‌باشد. این مدل چارچوبی را ارائه می‌کند که به کمک آن می‌توان با استفاده از تجزیه و تحلیل‌ها به منظور ایجاد و تنظیم راهبردهای هک رشد

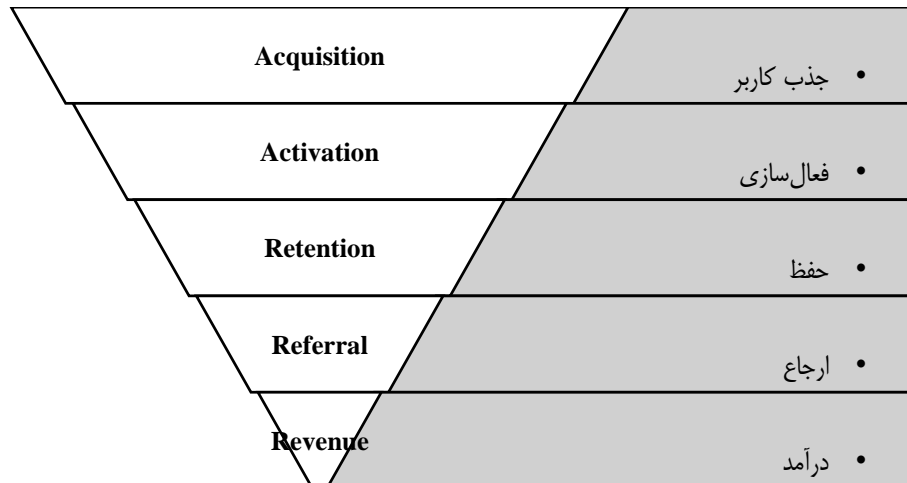
^۱ Weinberg and Mares

^۳ AARRR

^۲ Dave McClure

برای به حداکثر رساندن رشد در خصوص مشتریان اطلاعات لازم را کسب نمود [۲۸]. مک کلور توصیه می‌کند که پنج معیار کلیدی را از «چرخه عمر مشتری» مرور کنید تا به رشد موفقیت‌آمیز یک کسب‌وکار کمک کنید [۱۶].

- جذب کاربر: کاربران از کانال‌های مختلف به سایت می‌آیند.
- فعال‌سازی: کاربر از اولین بازدید لذت می‌برد (تجربه کاربری لذت بخش).
- حفظ: کاربران چندین بار از سایت بازدید می‌کنند و یا خرید انجام می‌دهند.
- ارجاع: برگشت مجدد کاربران و دیگران را ارجاع می‌دهند.
- درآمد: کاربران کسب درآمدی ماندگار از خرید محصولات و خدمات دارند.



شکل ۱. قیف هک رشد [۱۶]

ضرورت راهبرد هک رشد برای استارت‌آپ‌ها. استارت‌آپ سازمانی انعطاف‌پذیر است که با هدف یافتن مدل کسب‌وکار تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر به وجود آمده است [۶]. استارت‌آپ‌ها برای پیدا کردن یک مدل تجاری قابل تکرار و مقیاس‌پذیر راه‌اندازی می‌شوند. یک استارت‌آپ به دلیل کمبود منابع برای دستیابی به مقیاس‌پذیری، باید از دانش و سرمایه اهرمی استفاده کند [۱۳]. در واقع استارت‌آپ‌ها بر اساس ایده‌های فردی یک کارآفرین شکل گرفته و به دنبال مدل کسب‌وکار تکرار شونده و مقیاس‌پذیر هستند [۳۶]. کسب‌وکارهای نوپا منجر به رشد اقتصادی می‌شوند در نتیجه به استارت‌آپ‌های موفق‌تر نیاز داریم تا شکست‌های کمتر آنها اقتصاد و منابع ارزشمند را حفظ کنند. عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها هم به کارآفرینان کمک می‌کند تا دستورالعمل مناسب برای موفقیت خود را برای راه‌اندازی آنها ایجاد کنند و هم به سرمایه‌گذاران کمک می‌کند تا سرمایه‌گذاری‌های آینده را آغاز کنند [۴۰]. طرفداران هک رشد تاکید می‌کنند که شرکت‌های فناوری محور باید هک رشد را جایگزین بازاریابی سنتی کنند. با وجود اینکه هک‌های رشد ترجیح می‌دهند هک رشد را بازاریابی تعریف نکنند اما به گفته برخی از محققان، هک رشد نوع جدیدی از بازاریابی است [۱۵]. استارت‌آپ شرکتی است که برای رشد خیلی سریع طراحی شده است. این تمرکز بر رشد بدون محدودیت جغرافیایی است که استارت‌آپ‌ها را از مشاغل کوچک متمایز می‌کند [۵۶].

آنچه که به استارت‌آپ کمک می‌کند تا زودتر به مراحل بلوغ برسد هک رشد است. این پدیده به استارت‌آپ‌ها کمک می‌کند تا بدون سرمایه‌گذاری‌های بزرگ به موفقیت دست یابند. اینستاگرام، توییتر، ایربی‌ان‌بی، یوتیوب و ... در بخشی از مسیر توسعه خود از هک رشد استفاده کردند. هک رشد به دنبال دستیابی به نتایج بالاتر و در زمان کمتر با پیشی گرفتن از رقبا است و با تاکید بر تجربه مصرف‌کننده، خلق محتوا و توزیع ویروسی، کاربران بیشتری را به سمت وبسایت استارت‌آپ‌ها جذب می‌کند. هک رشد روشی عالی برای کار هوشمندانه به جای کار سخت است تا پیام‌های درست را به افراد درست برساند [۶۱]. یک نمونه موفق دیگر در استفاده از هک رشد، دراپ باکس

است. دراپ باکس اثربخش‌ترین برنامه ارجاع را بنا نهاد و با شعار «کاربری که کاربر جدید جذب می‌کند» به کاربرانش اجازه داد تا برای هر ثبت نامی که با دعوت آنان از دوستانشان صورت گرفته، ۵۰۰ مگابایت فضای بیشتری داشته باشند. با این ترفند توانست بدون اینکه هزینه‌ای را برای بخش بازاریابی ایجاد کند، در ترفیع محصول نقش داشته باشند [۳]. هک رشد برای استارت‌آپ‌ها مهم است، زیرا آنها معمولاً بودجه لازم برای بازاریابی و تجربیات بازاریابی سنتی را ندارند و برای آن‌ها متضمن رشد، سودآوری و بقا در بلند مدت است [۳۲].

پیشینه پژوهش. ساعدی و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش استارت‌آپ و عوامل موفقیت آن در جهان و ایران دریافتند که مهم‌ترین عوامل موفقیت کسب‌وکارهای نوپا، ویژگی‌های فردی کارآفرینان، فعالیت‌های مدیریتی، فعالیت‌های بازاریابی، مشاوران حرفه‌ای، راهبردهای رقابتی، سرمایه‌گذاری اولیه و نوآوری است. فیض و شعبانی (۲۰۱۸)، در بررسی تأثیر اقدامات بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی؛ نوعی از راهبرد هک رشد بر تمایلات رفتاری و تبلیغات شفاهی مشتریان به این نتیجه رسیدند که تمایلات رفتاری مشتریان و تبلیغات شفاهی آنان به اقدامات بازاریابی رسانه اجتماعی که خود نوعی هک رشد است وابستگی مثبت دارد و همچنین نشان می‌دهند که تمایلات رفتاری مشتریان به شکل مثبتی بر تبلیغات شفاهی آنان نیز موثر است. خدابخشی و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی به شناسایی و تبیین عوامل موفقیت در پیاده‌سازی راهبرد هک رشد پرداختند، به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عوامل موفقیت در پیاده‌سازی راهبرد هک رشد در استارت‌آپ‌ها، مهارت‌های شناختی شالوده شکن، تسلط همزمان بر بازاریابی و برنامه نویسی، تسلط بر بازاریابی الکترونیکی و بازاریابی محتوا و بازاریابی از طریق افراد مشهور و اثرگذار است.

فیض و همکاران (۲۰۲۱)، در نوع‌شناسی راهبردهای هک رشد در امتداد قیف هک رشد، راهبردهای اصلی هک رشد مورد نیاز استارت‌آپ‌ها و نقش هر راهبرد در طول قیف هک رشد را بررسی کردند و اشکال مختلف تحقق ارزش کسب‌وکار از راهبردهای هک رشد را با شفاف‌سازی اثرات آن‌ها بر پنج مرحله قیف هک رشد مورد تحلیل قرار دادند. قزی و همکاران (۲۰۲۱)، در بررسی مدل‌های کسب و کار باز و ایجاد ارزش مشترک در شرکت‌های کوچک و متوسط نتیجه گرفتند که فرآیند نوآوری مدل کسب‌وکار، پیش نیاز ضروری مدل کسب‌وکار باز است و در نهایت، در مورد مدل‌های کسب‌وکار باز باید چشم‌انداز وسیع‌تری را فراتر از فرآیند نوآوری، شامل اعتبارسنجی مدل کسب‌وکار از طریق رویکردهای آزمایشی مانند استارت‌آپ ناب، شامل شود. کانوی و همفیل (۲۰۱۹)، نیز در بررسی هک رشد: رویکردی برای ایجاد رشد در میان استارت‌آپ‌ها نتیجه گرفتند هک رشد علاوه بر تجزیه و تحلیل داده‌ها، به افرادی نیاز دارد که فرصت‌های در حال ظهور را قبل از هر کس دیگری شناسایی کنند. یافتن افرادی با مجموعه مهارت‌های مناسب بسیار دشوار است. همچنین استفاده از روش‌های بازاریابی سنتی برای پر کردن شکاف بین دنیای فیزیکی و دیجیتال بسیار مهم است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته کیفی و کمی بت رویکرد قیاسی و استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش خبرگان، متشکل از اساتید دانشگاه در حوزه بازاریابی و مدیریت بازار و همچنین مدیران فروش و بازاریابی شرکت‌های استارت‌آپی همکاری‌کننده در پژوهش هستند. لذا نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس اصل کفایت نظری ۴۱ نفر در نظر گرفته شد. در بخش کیفی ابزار گردآوری داده‌های مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه انجام شد. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان‌گذار استفاده شد که نشان از تایید این دو شاخص داشت. همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی پرسشنامه است که به صورت حضوری و

ایمیلی به خبرگان داده شد. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون بود که نشان از تایید روایی و پایایی پرسشنامه‌ها داشت.

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و نرم افزار Atlas.ti استفاده شد. در خصوص شیوه کدگذاری لازم به توضیح است که روش کدگذاری بر مبنای کدگذاری باز، محوری و انتخابی بوده است. لذا با استفاده از روش کدگذاری باز ابتدا مفاهیم اصلی در متن مصاحبه‌ها مشخص شد، سپس کدهای باز در قالب کدهای محوری تلفیق و در نهایت از تجمیع کدهای محوری، کدهای نهایی در قالب کدهای انتخابی به دست آمد. برای تحلیل کمی نیز از روش مدلسازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شده است. اساساً ۳۰ شرکت استارت‌آپی در استان لرستان در این پژوهش مشارکت داشته‌اند که از میان مدیران فروش و بازاریابی شرکت‌های استارت‌آپی ۳۰ نفر از این مدیران و به این صورت که از هر شرکت یک نفر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند. اسامی شرکت‌های استارت‌آپی و زمینه فعالیت آن‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. شرکت‌های مشارکت کننده

ردیف	نام استارت‌آپ	زمینه فعالیت
۱	تورآسو	ارتباط بین گردشگران و لیدرهای میراث فرهنگی و محلی
۲	Healthy body	اپلیکیشن بازی و سرگرمی آموزشی برای کودکان و نوجوانان به منظور آشنایی با بیماری‌ها و شیوه‌های درمانی
۳	خرم سبز	فرهنگ‌سازی تفکیک زباله در مبدا با استفاده از کسب درآمد و تحویل آن درب منزل
۴	کل کل	یک بازی در سبک پرسش و پاسخ و استراتژی که کاربر سوالات خود را برای مبارزه با سایر کاربران طرح می‌کند
۵	Princess	اپلیکیشن طراحی و دوخت لباس عروس برای افرادی که موفق به یافتن طرح مورد نظر خود نشده‌اند.
۶	کوبوک	پلتفرم معرفی کتاب و جزوه‌های دست دوم مورد نیاز دانشجویان
۷	چاپ لاین	ارتباط مستقیم واحدهای صنعتی با چاپخانه‌های شهر برای سفارش محصولات چاپی
۸	Intro to buy	اپلیکیشن بازاریابی و فروش محصولات از کارگاه‌های کوچک با قیمت پایین
۹	چیکارو	اپلیکیشن فلش کارت‌های کنکور سراسری
۱۰	کجا بریم	اپلیکیشن در حوزه گردشگری که به افراد کمک می‌کند در شهر یا استان مورد نظر سردرگم نشویم
۱۱	شهربلوطی	اپلیکیشن فروش محصولات و فراوری بلوط
۱۲	ستره	پلتفرم آنلاین طراحی پوشاک
۱۳	Rentra	پلتفرم آنلاین اجاره وسایل و تجهیزات مورد نیاز واحدهای صنعتی
۱۴	Pet Vet	پلتفرم آنلاین تشخیص و درمان بیماری حیوانات خانگی
۱۵	اعلام بار	پلتفرم مناقصه‌ای اعلام بار
۱۶	عکس آپ	آپلیکیشن چاپ آنلاین عکس
۱۷	لک لک	پرسش و پاسخ بارداری
۱۸	شارسیک	بهبود مهارت‌های فردی
۱۹	کیومپ	ارائه دهنده سرویس نقشه
۲۰	جوتریپ	یافتن ارزان‌ترین و مناسب‌ترین هتل
۲۱	دبیرجو	ارتباط آنلاین بین دانش‌آموز و معلم
۲۲	pay.ir	درگاه پرداخت، محصول جدید سجاد چاری پور، کارآفرین خرم آبادی
۲۳	زودشور	استارت‌آپی با طعم خدمات خشکشویی
۲۴	آوا زمان آرا	ساعت شنی با قابلیت اضافه کردن طرح‌های مختلف زینتی
۲۵	آبریک پردازش شبرو	هوشمندسازی پرداخت الکترونیکی کرایه‌های درون شهری و برون شهری
۲۶	بهین غذای پارمیس	تولید قرص دمنوش گیاهی
۲۷	پیشرو نگاه زرین	پلتفرم نظرسنجی آرا

ردیف	نام استارتاپ	زمینه فعالیت
۲۸	تصمیم‌پردازان رهام	طراحی نرم‌افزار اتوماسیون آموزشی دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی تحت اندروید جهت انجام بهینه امور آموزشی در دانشگاه‌ها
۲۹	دروازه‌های نوین پارس	روش‌های نوین تجارت الکترونیک و رشد شبکه‌های اجتماعی پیام‌رسان
۳۰	رایانه گستر کیو	انواع نرم‌افزارهای رایانه‌ای و پلتفرم حمل و نقل ای کپ

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در پژوهش حاضر یافته‌های جمعیت شناختی مشتمل بر بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه است که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

مورد	جنسیت	سابقه کاری	مدرک تحصیلی	شغل
دسته	مرد	کمتر از ۱۰	کارشناسی ارشد	مدیران
فرآوانی	زن	۱۱ تا ۲۰	کارشناسی	اساتید
		۱۱ تا ۲۰	دکتری	۱۱
		۱۷	۴	۱۸
		۱۳	۱۹	۳۰

در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه با خبرگان داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی عوامل موثر بر پیاده‌سازی راهبرد هک رشد است، شناسایی شدند. در خصوص نحوه کدگذاری و استخراج داده‌های کیفی لازم به ذکر است که روش کدگذاری بر مبنای کدگذاری باز، محوری و انتخابی بوده است. با توجه به کدگذاری انجام شده، شرح کامل عوامل به صورت جدول ۵ است.

جدول ۵. عوامل موثر در پیاده‌سازی راهبرد هک رشد

ردیف	عوامل	ردیف	عوامل
۱	راهبرد سئو	۹	بازاریابی نفوذ و تولید محتوا برای فضای مجازی
۲	ایجاد اشتیاق در مشتریان به منظور درگیر شدن با برند	۱۰	هوش بازاریابی
۳	تفکر تحلیلی و خلاقانه	۱۱	افزایش سهم بازار
۴	متقاعدسازی و جذب مشتریان	۱۲	تفکر بازارمحور مشتری مدار
۵	بازاریابی دیجیتال و الکترونیکی	۱۳	ذهنیت رشد
۶	بهبود سودآوری	۱۴	بازی‌وارسازی
۷	مهارت‌های آماری، آنالیز، کدنویسی و برنامه‌نویسی	۱۵	تحکیم موضع رقابتی شرکت
۸	تفکر نقادانه	۱۶	تحلیل داده و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های بازار

به دست آوردن ماتریس روابط درونی متغیرها (SSIM)، در این مرحله جهت تشکیل ماتریس روابط درونی متغیرها از خبرگان در فرایند ISM خواسته می‌شود تا بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل نمایند. در جدول ۶ تعاریف نمادها توضیح داده شده است.

جدول ۶. تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی i منجر به j می‌شود	X	برای نشان دادن تاثیر دوطرفه (بعد i به j و بعد j به i)
A	یعنی j منجر به i می‌شود	O	برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بعد

سپس با استفاده از نظرات خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح جدول ۷ تشکیل شد.

جدول ۷. ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

مولفه ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
راهبرد سئو		V	O	V	X	O	A	A	X	A	O	A	O	X	V	A
ایجاد اشتیاق در مشتریان			V	X	O	V	X	A	A	X	V	X	O	A	O	X
تفکر تحلیلی و خلاقانه				V	V	X	V	X	V	V	X	X	X	V	X	V
متقاعدسازی و جذب مشتریان					A	X	A	A	A	A	X	A	A	A	X	O
بازاریابی دیجیتالی و الکترونیکی						X	A	A	A	X	A	X	O	A	A	O
بهبود سودآوری							A	A	A	A	A	X	A	A	A	O
مهارت آماری و برنامه‌نویسی								X	V	X	O	X	O	V	V	V
تفکر نقادانه									V	X	V	X	X	X	V	V
بازاریابی نفوذ										A	O	A	X	X	A	A
هوش بازاریابی											V	V	X	A	V	X
افزایش سهم بازار												A	A	A	X	A
تفکر بازارمحور مشتری‌مدار													V	V	V	V
ذهنیت رشد														V	V	V
بازی وار سازی															A	A
تحکیم موضع رقابتی شرکت																A
تحلیل داده و تصمیم‌گیری																

ماتریس دستیابی با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک به شرح جدول ۸ است.

جدول ۸. ماتریس دستیابی اولیه

مولفه ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
راهبرد سئو	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰
ایجاد اشتیاق در مشتریان	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱
تفکر تحلیلی و خلاقانه	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
متقاعدسازی و جذب مشتریان	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰
بازاریابی دیجیتالی و الکترونیکی	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
بهبود سودآوری	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
مهارت‌های آماری و برنامه‌نویسی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
تفکر نقادانه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
بازاریابی نفوذ	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰
هوش بازاریابی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
افزایش سهم بازار	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰
تفکر بازارمحور مشتری‌مدار	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
ذهنیت رشد	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
بازی وار سازی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰
تحکیم موضع رقابتی شرکت	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰

تحلیل داده و تصمیم‌گیری

۱	۱	۱	.	.	۱	۱	۱	۱	۱
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

سازگار کردن ماتریس دستیابی

بعد از تهیه ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از نرم افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول ۹ قابل مشاهده است.

جدول ۹. ماتریس دستیابی سازگاری شده

مؤلفه ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	تعداد
راهبرد سئو	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۷
ایجاد اشتیاق در مشتریان	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱۱
تفکر تحلیلی و خلاقانه	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
مقیاس‌سازی و جذب مشتریان	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۵
بازاریابی دیجیتال و الکترونیکی	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۷
بهبود سودآوری	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۷
مهارت‌های آماری و برنامه‌نویسی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۴
تفکر نقادانه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۶
بازاریابی نفوذ	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۹
هوش بازاریابی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱۴
افزایش سهم بازار	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۷
تفکر بازارمحور مشتری‌مدار	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۶
ذهنیت رشد	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱۱
بازی وار سازی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱۱
تحکیم موضع رقابتی شرکت	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۹
تحلیل داده و تصمیم‌گیری	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۹
وابستگی	۱۰	۱۱	۸	۱۵	۱۲	۱۴	۷	۷	۱۳	۸	۱۳	۷	۶	۱۰	۱۴	۸	–

در روش مدل سازی ساختاری تفسیری، برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می شود. جدول ۱۰ سطح بندی متغیرها را نشان می دهد.

جدول ۱۰. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
متقاعدسازی و جذب مشتریان	(۱۵۰۳۰۳ و ۵۰۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵)	(۱۵ و ۱ و ۱۰ و ۱۲)	(۱۵ و ۱ و ۴ و ۲)	اول
افزایش سهم بازار	(۱۵ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	(۱۵ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۱۰ و ۱۱)	(۱۵ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۱۰ و ۱۱)	اول
تحکیم موضع رقابتی شرکت	(۱۵ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	(۱۵ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۴)	(۱۵ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۴)	اول

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
بهبود سودآوری	(۳۰۳ و ۵۰۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	اول
راهبرد سئو	(۱ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۶)	(۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۶)	(۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۶)	دوم
بازاریابی دیجیتالی و الکترونیکی	(۱ و ۳ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۱ و ۵ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۱ و ۵ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	دوم
بازاریابی نفوذ	(۱ و ۲ و ۳ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۶)	(۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۶)	(۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۶)	دوم
بازی وار سازی	(۱ و ۲ و ۳ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۶)	(۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۶)	(۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۶)	دوم
ایجاد اشتیاق در مشتریان	(۲ و ۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۲ و ۳ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۲ و ۳ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	سوم
مهارت‌آماری و برنامه‌نویسی	(۲ و ۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۲ و ۳ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۲ و ۳ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	سوم
هوش بازاریابی	(۲ و ۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۲ و ۳ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۲ و ۳ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	سوم
تحلیل داده و تصمیم‌گیری	(۲ و ۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۲ و ۳ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۲ و ۳ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	سوم
ذهنیت رشد	(۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	چهارم
تفکر نقادانه	(۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	چهارم
تفکر تحلیلی و خلاقانه	(۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	چهارم
تفکر بازارمحور مشتری‌مدار	(۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۳ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	چهارم

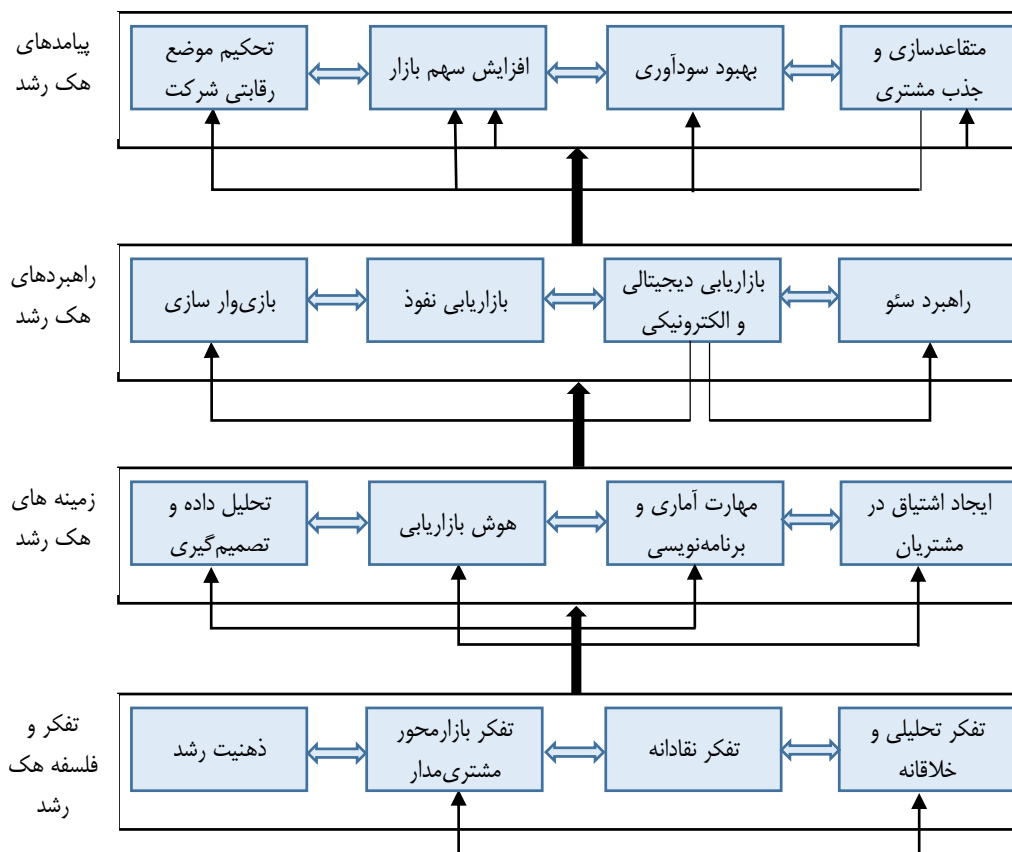
بعد از آن که سطح‌بندی انجام و تعیین روابط مشخص شد، می‌توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها بر حسب سطح از بالا به پایین مرتب می‌شوند. در پژوهش حاضر در چهار سطح مولفه‌های مرتبط با پیاده‌سازی راهبرد هک رشد دسته‌بندی شدند. شکل ۲ مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.

تجزیه و تحلیل MICMAC. در این تجزیه و تحلیل متغیرها بر حسب قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و یا به عبارتی ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم برقرار می‌کنند. متغیرهای وابسته دومین دسته را تشکیل می‌دهند که دارای قدرت نفوذ اندک بوده ولی از قدرت وابستگی بالایی برخوردار می‌باشند. سومین دسته متغیرهای متصل نامیده می‌شوند که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، این گونه متغیرها غیرایستا هستند، یعنی هرگونه تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. و دسته چهارم شامل متغیرهای مستقل است که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. نمودار ۱ میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مهم‌ترین مولفه‌های مرتبط با پیاده‌سازی راهبرد هک رشد عبارتند از: راهبرد سئو، ایجاد اشتیاق در مشتریان به منظور درگیر شدن با برند، تفکر تحلیلی و خلاقانه، متقاعدسازی و جذب مشتریان، بازاریابی دیجیتالی و الکترونیکی، بهبود سودآوری، مهارت‌های آماری تحلیل کدنویسی و برنامه‌نویسی، تفکر نقادانه، بازاریابی نفوذ و تولید محتوا برای فضای مجازی، هوش بازاریابی، افزایش سهم بازار، تفکر بازارمحور مشتری‌مدار، ذهنیت رشد، بازی‌وارسازی، تحکیم موضع رقابتی شرکت، تحلیل داده و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های بازار. پس از آن که مولفه‌های مرتبط با پیاده‌سازی راهبرد هک رشد شناسایی شد، ماتریس ساختاری و روابط درونی متغیرها تشکیل گردید. سپس ماتریس اولیه تعیین شد و سازگاری درونی آن نیز برقرار شد. بعد از آن با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تعیین

سطح و اولویت متغیرها انجام گرفت و در نهایت بعد از آن که سطح‌بندی انجام و تعیین روابط مشخص شد مدل نهایی آن با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم گردید. پیاده‌سازی راهبرد هک رشد در چهار مرحله صورت می‌گیرد.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

در مرحله اول، پیدایش تفکر و فلسفه هک رشد اتفاق می‌افتد. این مرحله پیشینی که به عنوان نقطه سرآغاز راهبرد هک رشد است، از چهار مولفه تفکر ذهنیت رشد، تفکر نقادانه، تفکر تحلیلی و خلاقانه و تفکر بازارمحور مشتری‌مدار تشکیل شده است. تفکر و ذهنیت رشد یعنی اینکه توانایی‌های اصلی شرکت باید توسعه و بهبود یابد و برای رشد باید یادگیری با رشد همراه باشد. تفکر و نوآوری در کسب‌وکارهای استارت‌آپی اهمیت بالایی دارد و تفکر طراحی در استارت‌آپ یکی از ابزارهای نوآوری در حل مسئله است که باید در تصمیم‌گیری‌های مهم تجاری استفاده گردد. تفکر نقادانه به معنای توانایی تصمیم‌گیری و حل مشکلات بر مبنای استدلال و شواهد منطقی و کنار گذاشتن احساسات در تصمیم‌گیری‌ها است. داشتن تفکر نقادانه باعث می‌شود تصمیمات درست‌تری اتخاذ گردد. تفکر تحلیلی و خلاقانه در واقع توانایی فرد در جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات، برقراری ارتباط با دیگران، حل مشکلات و تصمیم‌گیری‌های اساسی است. صاحبان استارت‌آپ باید بدانند چگونه داده‌های مربوطه را بیابند، آنها را تجزیه و تحلیل کنند و راه‌حل‌ها و راهبردها را بر اساس یافته‌ها توسعه دهند. و در نهایت تفکر بازارمحور مشتری‌مدار نقطه‌ی آغاز تصمیم‌ها و انتخاب‌ها است.

رویکرد مشتری‌مداری، روش تفکر است که اهداف تجاری را با اهداف مشتریان همسو می‌کند و نخستین گام، این سوال است که مشتری چه می‌خواهد؟ اگر صاحبان استارت‌آپ‌ها پاسخ مناسب و کاملی برای این پرسش پیدا کنند، رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان را خواهند داشت. در مرحله دوم، زمینه‌های هک رشد که در حقیقت پسایند تفکر و فلسفه هک رشد است ظهور می‌یابند. مولفه‌های مرتبط با زمینه‌های هک رشد شامل ایجاد اشتیاق در

مشتریان، مهارت آماری و برنامه‌نویسی، هوش بازاریابی، تحلیل داده و تصمیم‌گیری بر اساس داده و اطلاعات است. این مهارت‌ها تاثیر شگرفی در دیدگاه کارآفرینان و استارت‌آپ‌ها دارد. از دیگر زمینه‌های هک رشد هوش بازاریابی است که به مثابه مهارت شرکت استارت‌آپی در پردازش، تفسیر و توزیع اطلاعات در بازار یا محیط است که منجر به تسهیل هماهنگی بین بخشی و پاسخگویی سریع به تغییرات می‌شود. هوش بازاریابی، فعالیت تخصصی در تحقیقات بازاریابی است.

با استفاده از تحلیل داده و تصمیم‌گیری می‌توان تصمیمات آگاهانه‌تری گرفت که منجر به رشد تجاری و تکامل کسب‌وکارها خواهد شد. در واقع، استارت‌آپ‌ها با استفاده از ابزارهای گزارش‌دهی صحیح و درک چگونگی تجزیه و تحلیل و همچنین اندازه‌گیری دقیق داده‌ها، قادر خواهند بود نوعی تصمیم مبتنی بر داده بگیرند که کسب‌وکار را رشد می‌دهد. پس از آن که زمینه‌های هک رشد فراهم شد، با استفاده از راهبردهای هک رشد می‌توان نسبت به پیاده‌سازی آن اقدام نمود. راهبرد سئو، بازاریابی دیجیتال و الکترونیکی، بازاریابی نفوذ و بازی‌وارسازی از راهبردهای مهم هک رشد هستند. راهبرد سئو یعنی اینکه استارت‌آپ باید تلاش کند با برنامه‌ریزی و عملکرد صحیح وبسایت و شبکه‌های اجتماعی و تولید محتوا بتواند خود را در معرض دید موتورهای جستجوی گوگل قرار دهد و از رتبه‌بندی بالایی بهره‌مند شود تا کاربران با جستجوی کلمات کلیدی مرتبط، به سادگی در اولین صفحه گوگل به وبسایت و نقاط تماس مشتری شرکت متصل گردند. نقش این مفهوم در کسب تجربه و ایجاد ارزش برای سازمان، توجه بسیاری از محققان و بازاریابان را به خود جلب کرده است. همچنین، همه صاحبان کسب‌وکارهای نوپا و استارت‌آپی در یک سطح ابتدایی به مهارت‌های آماری و برنامه‌نویسی نیازمند هستند.

قدرت نفوذ															
نیفوذ								پیوندی							
۱															
۲															
۳															
۴															
۵								۴							
۶															
۷								۱ ۵ ۱۱ ۶							
۸															
۹								۱۶ ۹ ۱۵							
۱۰															
۱۱								۱۳ ۱۴ ۲							
۱۲															
۱۳															
۱۴								۷ ۱۰							
۱۵								۳							
۱۶								۱۲ و ۸							
خودمختار وابسته															
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
میزان وابستگی															

نمودار ۱. تحلیل Micmac

با پیشرفت هرچه بیشتر بازاریابی دیجیتال و الکترونیکی، ابزارهای قدرتمندی برای استارت‌آپ‌ها بوجود آمده که می‌توان با پیش گرفتن راهبردهای صحیح‌ترین استفاده را از بازاریابی دیجیتال و الکترونیک برد. بازاریابی نفوذ

نیز روشی نوین و بسیار موثر برای هک رشد است. در این روش برندها با افراد تاثیرگذار و معروف نظیر بازیگران، خواننده‌ها و دیگر اشخاص که دارای شهرت هستند و یا صفحات شبکه‌های مجازی که طرفداران زیادی دارند همکاری می‌کنند تا با استفاده از اعتبار نظرات آن‌ها در نزد مخاطبان‌شان، محصول یا برند خود را تبلیغ کنند. بر اساس تحقیقات، کاربران شبکه‌های اجتماعی در صورت مواجه شدن با محتوای تبلیغاتی تاثیرگذار، پنج برابر بیشتر نسبت به خرید محصول یا خدمات تبلیغ‌شده تمایل خواهند داشت. بازی‌سازی نیز یکی از راهبردهای مهم و پربازده برای هک رشد است که در این راهبرد با استفاده از ابزارها و سازوکارهایی، جنبه‌های زیبایی‌شناسانه و تفکر بازی برای درگیر کردن انسان‌ها، برانگیختن آن‌ها به رفتارهای مشخص، تشویق به یادگیری و حل مسئله انجام گیرد. در نهایت حاصل سه مرحله قبل ایجاد پیامدهای هک رشد است.

بر اساس نتایج، پیامدهای هک رشد عبارتند از: متقاعدسازی و جذب مشتریان، افزایش سهم بازار، تحکیم موضع رقابتی شرکت و بهبود سودآوری. متقاعدسازی و جذب مشتریان در واقع یک هنر است و یکی از مهم‌ترین اصولی است که در کسب‌وکارها بایستی مد نظر قرار گرفته شود. کارآفرینان برای پیشبرد امور و فعالیت‌های مختلف کسب‌وکار خود مانند متقاعد کردن مشتریان نیاز به مهارت متقاعدسازی دارند. افزایش سهم بازار از دیگر پیامدهای هک رشد است که بر این اساس استارت‌آپ‌ها بایستی در صدد افزایش سهم بازار خود باشند که این خود در گرو انتخاب درست بازار و راهبردهای بازاریابی صحیح است. پیامد مهم دیگر هک رشد تحکیم موضع رقابتی شرکت است این بدان معنی است که استارت‌آپ‌ها بایستی ضمن شناسایی رقبای خود از هوش رقابتی استفاده نموده تا بتوانند موضع رقابتی خود را حفظ نمایند و در نهایت این پژوهش موید آن است که بهبود سودآوری از پیامدهای مهم هک رشد محسوب می‌گردد.

برای استارت‌آپ‌ها بهبود سودآوری و اندازه‌گیری و مسیر سودآوری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و شاخص‌هایی نظیر درآمد خالص، درآمد حاشیه‌ای و سود ناخالص یا کل بسیار حیاتی است. نتایج پژوهش با تحقیق محمدی الیاسی و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش در توجه به عوامل بازار مانند تامل در تجربه‌های گذشته و برجسته‌سازی آن برای مخاطب و برجسته‌سازی برند محصول برای معرفی به مشتری است. همچنین نتایج با پژوهش فیض و شعبانی (۲۰۱۸) دارای مطابقت است. هر دو پژوهش فعالیت‌های رسانه‌ای و دیجیتالی را در هک رشد موثر می‌دانند. به علاوه پژوهش حاضر با تحقیق کانوی و همفیل (۲۰۱۹) دارای اشتراک است. وجه اشتراک هر دو پژوهش در تصمیم‌گیری داده‌محور است. در نهایت به منظور تشریح کاربردهای عملی تحقیق باید اشاره نمود که این پژوهش برای شرکت‌های استارت‌آپی کشور قابلیت اجرا دارد و این شرکت‌ها برای دستیابی به رشد بالاتر می‌توانند از الگوی پژوهش استفاده نمایند.

پیشنهادهای هک رشد: پیشنهاد می‌شود پیاده‌سازی راهبرد هک رشد در چهار سطح پیامدهای هک رشد، راهبردهای هک رشد، زمینه‌های هک رشد و تفکر و فلسفه هک رشد مورد توجه قرار گیرد. لذا شرکت‌ها با استفاده از برنامه‌های کم هزینه و با پیشبرد بالا همچون پیاده‌سازی برنامه سئو، بازاریابی نفوذ و استفاده از بازاریابی دیجیتالی پیشبرد تبلیغات خود را بهبود بخشیده و با استفاده از این راهبردها ضمن کاهش هزینه‌های تبلیغاتی خود، دایره اصابت تبلیغات خود به مشتریان را افزایش دهند.

بر همین اساس در زمینه پیامدهای هک رشد به مولفه‌های متقاعدسازی و جذب مشتریان، افزایش سهم بازار، تحکیم موضع رقابتی شرکت و بهبود سودآوری توجه شود. اما در بخش مدیریتی و تصمیم‌گیری خود، راهبرد هک رشد را گنجانده و با تشکیل یک کار گروه عملیاتی، نسبت به پیاده‌سازی برنامه‌های اصلی هک رشد که در نتایج به آن‌ها اشاره شده است، اقدام نمایند.

برای تجلی و تسری تفکر هک رشد در چارچوب فرهنگ غالب در شرکت‌های استارت‌آپی، پیشنهاد می‌شود برگزاری دوره‌های آموزشی برای فراگیری برنامه‌های هک رشد و استفاده از تراکت‌ها، بروشورها و تصاویر و حتی داستان‌های شرکت‌های موفق از هک رشد در جهت نهادینه شدن فرهنگ هک رشد در شرکت، مدنظر قرار گیرد.

البته ایجاد اشتیاق در مشتریان، مهارت آماری و برنامه‌نویسی، هوش بازاریابی، تحلیل داده و تصمیم‌گیری مولفه‌های زمینه‌ای هک رشد هستند که می‌توان درصد موفقیت یک استارت‌آپ را تا حد زیادی ارتقا بخشید. لذا جهت تفکر و فلسفه هک رشد چهار مولفه تفکر ذهنیت رشد، تفکر نقادانه، تفکر تحلیلی و خلاقانه و تفکر بازارمحور مشتری‌مدار به طور جدی مورد مطالعه بیشتر قرار گیرد.

منابع

1. Akhavan Sarraf, A., & Gholami, N. (2014). Conceptualizing customer desire for the organization's brand and analyzing its relationship with other marketing structures. *International Conference on Accounting and Management*, Tehran. [in Persian]
2. Al-Adwan, A., Al-Adwan, K. M., & Al-Adwan, A. S. (2019). E-marketing strategic for Jordanian small business to increase sale in local e-market. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(6), 1939-6104.
3. Barret, Victoria. (2011). Dropbox: The Inside Story Of Tech's Hottest Startup. *Forbes*. Retrieved February 17, 2017.
4. Bianchi, C., & Mathews, S. (2015). Internet marketing and export market growth in Chile. *Journal of Business Research*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.048>.
5. Biyani, Gagan. (2013). The actual difference between growth hacking and marketing. <https://thenextweb.com/insider/2013/05/05/the-actual-difference-between-growth-hacking-and-marketing-explained>. Accessed 12 Dec 2016.
6. Blank, S. J. S. B. (2010). What's A Startup? First Principles.
7. Bohnsack, R., & Liesner, M. M. (2019). What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. *Business Horizons*, 62 (6), 799-818.
8. Bouvard, M. (2012). Real option financing under asymmetric information. *Society for Financial Studies*, 27(1), 180-210.
9. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
10. Brown, M. (2014), 10 Things learned from 10 fast growing startups. *Growth Hacking Conference*, London.
11. Bussgang, J., & Benbarak, N. (2016). Every Company needs a growth manager. Available at: <https://hbr.org/2016/02/every-company-needs-a-growth-manager> (accessed 29 April 2016).
12. Carlson, M., & Usher, N. (2016). News startups as agents of innovation: For profit digital news startup manifestos as metajournalistic discourse. *Digital Journalism*, 4(5), 563-581.
13. Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Knowledge management in startups: Systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 9(3), 361.
14. Chen, A. (2013). Startups don't need growth hackers (at first). Available at: <http://andrewchen.co/youdont-need-a-growth-hacker/> (accessed 3 November 2014).
15. Colons, G. (2016). *Disruptive Marketing: What Growth Hackers, Data Punks and Other Hybrid Thinkers Can Teach Us About Navigating the New Normal* by Geoffrey Colon. American Management Association. New York.
16. Conway, T., & Hemphill, T. (2019). Growth hacking as an approach to producing growth amongst UK technology startups: an evaluation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 21(2), 163-179.
17. Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*, O'Reilly Media, Sebastopol, CA.
18. Dalaman, I. (2017). Overview of growth hacking: The evaluation of implementation on Uber. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(6), 60-77.
19. Egan, J. (2013). 4 Metrics every growth hacker should be watching. John Egan blog. Retrieved from <http://jwegan.com/growth-hacking/4-growth-hacker-metrics>.
20. Ellis, S. (2010). Find a growth hacker for your startup. Retrieved from <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers>.
21. Feiz, D., Zarei, A., Maleki, M., & Shaabani, A. (2021). Typology of growth hacking strategies along the growth hacking funnel. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 331-346.

22. Feiz, D., & Shaabani, A. (2018). Growth hack, qualitative content analysis of ryan halliday interview. *International Conference on Modern Research in Management, Economics and Development*, Tehran, Iran. [in Persian]
23. Feiz, D., & Shaabani, A. (2018). Investigating the impact of social media marketing activities as growth hacking strategy on behavioral intention and oral promotion of customers. *New Marketing Research*, 8(4), 45-68. [in Persian]
24. Geru, M., Rusu, E., & Capatina, A. (2014). *Growth hacking practices in a startup: A case study of Thecon*. Ro. Risk in Contemporary Economy International Conference, Galati, Romania.
25. Ghezzi, A., Cavallo, A., Sanasi, S., & Rangone, A. (2021). Opening up to startup collaborations: open business models and value co-creation in SMEs. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2020-0057>.
26. Gia, H. K. (2017). *Attaining success through growth hacking*, Unpublished bachelor's thesis. Lahti University of Applied Sciences.
27. Goel, S., Watts, D.J., & Goldstein, D.G. (2012). The structure of online diffusion networks. *Proceedings of the 13th ACM Conference on Electronic Commerce*, Valencia, Spain.
28. Gooding, L. (2014). *Growth hacking like a Pirate. A Beginner's Guide to Pirate Metrics*. Retrieved from <http://blog.trak.io/growth-hacking-like-a-pirate-a-beginners-guide-to-pirate-metrics>.
29. Grin, C. (2015). A study into growth hacking based on: Snapchat, Spotify, and 9 GAG case studies. Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org>.
30. Gruen, T. W., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. J. (2006). eWOM: The impact of customer to- customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, 59(4), 449-456.
31. Herzberger, T., & Jenny, S. (2018). *Growth hacking: Mehr wachstum, mehr kunden, mehr erfolg* (1sted.). Rheinwerk Verlag.
32. Holiday, R. (2013). The 5 phases of growth hacking. Available at: <http://mashable.com/2013/09/02/growth-hacking/> (accessed 29 October 2014).
33. Holiday, Ryan. (2014). *Growth Hack Marketing: How To Sell Your Product Without Marketing? Less marketing, more sales*. Isfahan: Amookhteh. [in Persian]
34. Hormiga, E., Batista-canino, R.M., & Sanchez-medina, A. (2011). The impact of relational capital on the success of new business startups. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 617-638, DOI: 10.1111/j.1540-627X.2011.00339.x.
35. Kane, T. J. (2010). The importance of startups in job creation and job destruction. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1646934>.
36. Khashei, V., & Asadi, R. (2019). Designing a strategic control model in Internet startups. *Strategic Management Studies*, 37. 125-139. [in Persian]
37. Khudabakhshi, A., Jafari, M., Shariatnejad, A., & Mousavi, S. N. (2019). Identify and explain the success factors in implementing growth penetration strategy. *Technology Development Management Quarterly*, 7(4), 127-150. [in Persian]
38. Klein, S. (2014). *Fueling growth with venture Capital*. Growth Hacking Conference, London.
39. Krishna, A., Agrawal, A., & Choudhary, A. (2016). Predicting the Outcome of Startups: Less Failure, More Success. *IEEE 16th International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW)*, Barcelona, 2016, 798-805.
40. Kumbhat, A., & Sushil, P. (2017). Ingredients of Startup Success. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 17(1), 73-88,
41. Lee, J. (2016). Growth hacking for startups: How growth hacking can utilized for growing startup Unpublished bachelor's thesis. Oulu University of Applied Sciences.
42. Leskovec, J., Adamic, L.A., & Huberman, B.A. (2007). The Dynamics of Viral Marketing, *ACM Trans.Web*, Vol. 1.

43. Mai, N. K. (2017). *Growth hacking as the optimizer of start-ups to grow: The way startups could implement growth hacking successfully*, Unpublished bachelor thesis. Aalto University.
44. McClure, D. (2007). Startup metrics for pirates: AARRR. Available at: www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version (accessed 27 January 2015).
45. Mohammadi Eliassy, G., Rezaeizadeh, M., & Dadashi, F. (2017). Identify the axes of persuasiveness development in experienced entrepreneurs. *Entrepreneurship Development*, 10(4), 675-694. [in Persian]
46. Mohammadi, A., & Shafi, K. (2020). *Entrepreneurs' cognitive ability and new ventures' performance*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3720476>.
47. Murry. (2015). AARRR Metrics for E-Commerce Stores: The Holy Grail of Growth. Retrieved from <https://www.metrilo.com/blog/aarr-metrics-for-ecommerce>.
48. Naderi, N., Yusefi, Z., & Rezaee, B. (2016). *Phenomenology barriers to the creation and launch agricultural startups*. [in Persian]
49. Padash, H. (2016). Mechanisms for the development of startup entrepreneurship in Iran in the context of the discourse of resistance economics. *Critical Research Journal of Humanities Texts and Programs, Institute of Humanities and Cultural Studies, Special Issue on Resistance Economics*, 1-27. [in Persian]
50. Patel, N., & Taylor, B. (2016). The growth hacking process - The definitive guide to growth hacking. <https://www.quicksprout.com/the-definitive-guide-to-growth-hacking-chapter-3>.
51. Perro, J. (2016). Mobile Apps: What's a good retention rate? Retrieved from <http://info.localytics.com/blog/mobile-apps-whats-a-good-retention-rate>.
52. Piatek, A. (2016). *Growth hacking model for B2B SaaS startups: Liquid case*. A work project, Unpublished master's thesis. NOVA.
53. Qualman, E. (2009). *Social omics how social media transforms the way we live and do business*. Hoboken: Wiley John & Sons, Inc.
54. Ramos, L. (2013). B2B CMOs must evolve or move on. Available at: http://solutions.forrester.com/Global/FileLib/Reports/B2B_CMOs_Must_Evolve_Or_Move_On.pdf. *Forrester Research* (accessed 23 January 2015)
55. Rauhala, M., & Sarkkinen, L. (2015). *Growth hacking a global community* Unpublished bachelor's thesis. Oulu University of Applied Sciences.
56. Robehmed, N. (2013). *What Is A Startup?*, *Forbes*.
57. Saedi, R., Habibi, N., & Sadat Rasool, S. M. (2018). Startup and its success factors in the world and Iran. *National Congress of Management, Economics and Accounting*. [in Persian]
58. Shakeri, Z., & Haji Hosseini, A. (2020). Legal system for the protection of business practices; Tutorials for startups. *Quarterly Journal of Business Research*, 94, 75-106. [In Persian]
59. Siurblyte, V. (2018). *Growth hacking as a methodology for user retention in the entrepreneurial venture*, Unpublished bachelor's thesis, Stockholm University, Stockholm, Sweden.
60. Snow, S. (2014). *Smart Cuts: How Hackers, Innovators, and Icons Accelerate Success*. HarperCollins Publishers, New York, NY.
61. Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation. A review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4-30.
62. Syed Mudasser, A., & Zhiqiang, L. (2021). Orchestrating frugal Eco innovation: the plethora of challenges and diagnostics in lean startups of emerging economies. *Innovation & Management Review, Emerald Group Publishing Limited*, 19(4), 339-367.
63. Tari, G., & Porhelm, H. (2020). Structural Model of Factors Affecting Survival and Growth of Startups in Iran. *Journal of Executive Management, Mazandaran University*, 12(23). [in Persian]

64. Teneva, D. (2016). Acquisition: AARRR Metrics Part 1. Retrieved from <https://www.metrilo.com/blog/acquisition-aarr-metrics-part-1>.
65. Vasquez, M.G. (2014). Sean Ellis: the rise of the growth hacker. Available at: <http://blogs.wsj.com/accelerators/2014/05/29/sean-ellis-the-rise-of-the-growth-hacker>, (accessed 20 May 2016).
66. Vohora, R. (2012). How to model viral growth: the hybrid model. Available at: www.linkedin.com/today/post/article/20121002124206-18876785-how-to-model-viral-growth-the-hybrid-model (accessed 1 November 2014).
67. Weinberg, G., & Mares, J. (2014). *Traction: A Startup Guide to Getting Customers*. S-Curves Publishing, USA.
68. Wollsen, F. (2015). Market Opportunity Discovery for Early-Stage Startups. Master of Science Thesis INDEK 2015:112, *KTH Industrial Engineering and Management*.
69. Yu Ho, S. (2016). *Making Sense of Growth Hacker Marketing*. Master program in management, Lund University, School of Economics and Management.
70. Zhu, G., & Gao, X. (2019). Precision retail marketing strategy based on digital marketing model. *Science Journal of Business and Management*, 7(1), 33-37.
71. Zhu, H., & Huberman, B. A. (2014). To switch or not to switch: understanding social influence in online choices. *American Behavioral Scientist*, 58(10), 1329-1344.