

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>

Original Research Article



10.22034/smsj.2025.529411.2170



Identifying the critical success factors of growth hacking in successful Iranian startups

Amir Roustaie, MA student, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

Gholamreza Tavakoli, Associate Professor, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

Hassan Torabi*, Assistant Professor, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 9 June 2025

Revised: 27 September 2025

Accepted: 14 December 2025

Keywords

Growth Hacking,
Iranian Startups,
Data-Driven Approach,
Creativity and
Continuous Learning,
Rapid Scalability

Corresponding Author Email:

h_torabi@mut.ac.ir

ABSTRACT

This study aims to identify the key success factors of growth hacking in successful Iranian startups. In the first phase, a systematic review of academic literature and previous studies led to the identification of 16 influential factors, which served as the initial basis for the research's conceptual framework. To validate these findings, a mixed-methods approach was employed, combining qualitative and quantitative techniques through semi-structured interviews with domain experts and a structured questionnaire. Data analysis was conducted using thematic analysis and survey methods, resulting in the identification of 16 sub-themes, categorized into three main themes: technical and analytical factors, human and cultural factors, and environmental and structural factors. The findings indicate that successful implementation of the growth hacking approach in Iranian startups requires a combination of data-driven strategies, the use of digital marketing tools, iterative experimentation, a creative mindset, and a deep understanding of Iran's market conditions and structural constraints. Furthermore, growth hacking emerges as an effective and essential strategy in response to challenges such as limited resources, the need for rapid scalability, and the imperative to reduce customer acquisition costs. Ultimately, a conceptual model consisting of the three main themes was developed, which can serve as a practical framework for startup managers, growth consultants, and decision-makers in Iran's startup ecosystem, facilitating a path toward sustainable and accelerated growth.

How to cite this article:

Roustaie, A., Tavakoli, GH., & Torabi, H. (2026). Identifying the critical success factors of growth hacking in successful Iranian startups, *Journal of Strategic Management Studies*, 66(17), 73-95. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.529411.2170>



©2025 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



Extended Abstract

Introduction:

The present research aims to identify the key success factors of growth hacking in successful Iranian startups. Given the ever-increasing growth of startups in Iran and the rising importance of finding methods for rapid and effective growth under resource-constrained conditions, growth hacking, as a novel approach in marketing and business development, has garnered special attention. This study endeavors, through a combination of theoretical and empirical insights, to identify the components and strategies that play a role in the success of this approach within the Iranian context.

Methodology:

In the first step, to design the initial conceptual framework, a systematic review of the subject's literature, scientific sources, and previous domestic and international studies was conducted. At this stage, 16 key factors influential in the success of growth hacking were identified, which laid the groundwork for designing data collection tools and deeper analysis. Subsequently, by employing a mixed-methods research approach (qualitative and quantitative), the research data were gathered in two parts: conducting semi-structured interviews with 11 experts and specialists in the digital marketing and startup development fields, and distributing a questionnaire among 24 practitioners in these fields from successful Iranian startups.

Results and Discussion:

For the analysis of qualitative data, the Thematic Analysis method was used. Through this process, 16 sub-themes were extracted from the data, which were ultimately categorized into three main themes:

- Technical and Analytical Factors
- Human and Cultural Factors
- Environmental and Structural Factors

These three dimensions are not isolated; rather, they dynamically interact in shaping the effectiveness of growth hacking in the Iranian context. For instance, technical elements such as A/B testing or funnel optimization require a culture that encourages experimentation and tolerates failure. Similarly, the adaptability and creativity of the human resources significantly influence how well startups respond to structural and environmental constraints, including limitations in infrastructure, access to tools, and external uncertainties. This interplay suggests that focusing on only one dimension in isolation—whether technical proficiency, cultural alignment, or environmental fit—is unlikely to yield sustainable success. Instead, an integrated and cohesive approach is required, one that aligns tools and tactics with people and processes in a way that acknowledges the complexity of the local ecosystem. The research findings indicated that the successful implementation of growth hacking in Iranian startups is not only dependent on digital marketing tools and techniques but also requires a systemic and multifaceted perspective that simultaneously encompasses analytical, human, and environmental dimensions. The most critical components of success in this area are leveraging a data-driven approach for key decisions, using digital tools to execute continuous and rapid tests, and establishing a cycle of learning and continuous improvement within the organization. On the other hand, the limitations of the Iranian market, such as sanctions, lack of direct access to certain tools, economic fluctuations, and a limited pool of specialized human resources, create challenges that necessitate the localization of common global models and their adaptation to the local context. From a strategic perspective, growth hacking in this research was identified as an effective solution in response to three fundamental needs of Iranian startups: resource and budget constraints; the necessity of rapid scalability to solidify a position in a competitive market; and the need to reduce customer acquisition costs to maintain profitability in unstable economic conditions. In such an environment, organizations that have succeeded in combining analytical insight with human creativity, and have used scientific frameworks for decision-making, have been able to achieve sustainable and differentiated growth. Moreover, those startups that consistently collected and acted on customer feedback, and adapted their strategies in response to real-time market reactions, demonstrated a higher level of agility. This strategic agility proved especially valuable in navigating the unpredictable and volatile nature of the Iranian business landscape.



Conclusion:

Finally, based on the data analysis and the combination of results from qualitative and quantitative methods, a three-dimensional conceptual model was developed that illustrates the interrelationship between the three main categories of factors (Technical-Analytical, Human-Cultural, Environmental-Structural). This model can be used as a practical framework for startup managers, growth consultants, investors, and policymakers in Iran's innovation ecosystem. The purpose of designing this model was to provide a tool for analyzing a business's current state, identifying its strengths and weaknesses on the path to growth, and designing solutions tailored to the domestic realities of the country. This research, while emphasizing the importance of an interdisciplinary approach to understanding emerging phenomena like growth hacking, suggests that for long-term success, Iranian startups must pay serious attention not only to leveraging technological and data-driven tools but also to developing human capacities, fostering organizational learning, and localizing global strategies.

Keywords: Growth hacking, Iranian startups, Data-driven approach, Creativity and continuous learning, Rapid scalability



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2025.529411.2170

مقاله پژوهشی

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت هک رشد در شرکت‌های نوپای موفق ایرانی

امیر روستائی، دانشجوی کارشناسی‌ارشد، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران
غلامرضا توکلی، دانشیار، گروه مدیریت، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران
حسن ترابی*، استادیار، گروه مهندسی صنایع، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۹ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۳	این پژوهش با هدف شناسایی عوامل کلیدی موفقیت هک رشد در شرکت‌های نوپای موفق ایرانی انجام شد. در گام نخست، با مرور نظام‌مند منابع علمی و مطالعات پیشین، ۱۶ عامل مؤثر شناسایی شد که مبنای اولیه چارچوب مفهومی پژوهش شدند. در ادامه، به‌منظور اعتباربخشی به یافته‌ها، از روش آمیخته (کیفی و کمی) و ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان این حوزه و پرسش‌نامه بهره گرفته شد. تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل تم و پیمایش انجام گرفت که منجر به شناسایی ۱۶ تم فرعی و طبقه‌بندی آن‌ها در قالب سه تم اصلی شامل عوامل فنی و تحلیلی، عوامل انسانی و فرهنگی، و عوامل محیطی و ساختاری شد. یافته‌ها نشان دادند که موفقیت در پیاده‌سازی رویکرد هک رشد در شرکت‌های نوپای ایرانی، نیازمند ترکیبی از رویکرد داده‌محور، بهره‌گیری از ابزارهای بازاریابی دیجیتال، اجرای آزمون‌های مکرر، برخورداری از روحیه خلاقانه و ذهنیت یادگیرنده، و درک صحیح از وضعیت بازار ایران و محدودیت‌های ساختاری آن است. همچنین، هک رشد در پاسخ به چالش‌هایی چون محدودیت منابع، نیاز به مقیاس‌پذیری سریع، و ضرورت کاهش هزینه‌های جذب مشتری، روشی اثربخش و ضروری قلمداد می‌شود. در پایان، مدلی مفهومی شامل سه تم اصلی تدوین شد که می‌تواند به‌عنوان چارچوبی عملیاتی برای مدیران شرکت‌های نوپا، مشاوران رشد و تصمیم‌گیرندگان در زیست‌بوم کسب‌وکار نوآور ایران مورد استفاده قرار گیرد و مسیر رشد پایدار و سریع را هموار سازد.
واژه‌های کلیدی هک رشد، شرکت‌های نوپای ایرانی، داده‌محوری، خلاقیت و یادگیری مستمر، مقیاس‌پذیری سریع	
ایمیل نویسنده مسئول h_torabi@mut.ac.ir	

استناد به این مقاله: روستائی، امیر؛ توکلی، غلامرضا؛ ترابی، حسن (۱۴۰۵). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت هک رشد در شرکت‌های نوپای موفق ایرانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۷(۶۶)، ۷۳-۹۵.

۱. مقدمه

بازاریابی از ارکان اصلی بقا و پیشرفت سازمان‌ها، نقش کلیدی در ایجاد ارتباط مؤثر با مشتریان هدف ایفا می‌کند. با این وجود، برای بسیاری از شرکت‌های نوپا که معمولاً با محدودیت منابع و سرمایه مواجه‌اند، بهره‌گیری از روش‌های سنتی بازاریابی اغلب دشوار و پرهزینه است. در چنین شرایطی، استفاده از رویکردهای خلاقانه و مقرون به صرفه جهت دستیابی به رشد در بازار ضروری به نظر می‌رسد [۱۴].

راهکارهای نوینی که در دهه گذشته توجه گسترده‌ای در سطح جهانی به خود جلب کرده، مفهوم "هک رشد" است؛ رویکردی که در سال ۲۰۱۰ شان الیس^۲، مدیر بازاریابی در شرکت‌هایی مانند دراپ‌باکس مطرح کرد. او با تأکید بر این که شرکت‌های نوپا نباید تنها به مهارت‌های مرسوم بازاریابی تکیه کنند، پیشنهاد داد افرادی با ذهنیت تحلیلی، خلاق، جسور و کاملاً متمرکز بر رشد جایگزین مدیران بازاریابی سنتی شوند [۱۰].

هک رشد در واقع به مجموعه‌ای از اقدامات بازاریابی متعارف و غیرمتعارف اطلاق می‌شود که همگی در جهت افزایش رشد کسب‌وکار متمرکز هستند. برخلاف بازاریابان معمولی، هک‌های رشد تنها هدف رشد سریع و پایدار را دنبال می‌کنند. تمامی تصمیم‌گیری‌ها، اقدامات و راهبردهای آن‌ها بر همین هدف متمرکز است، به گونه‌ای که سایر جنبه‌ها تا حد زیادی در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند. این تمرکز منحصربه‌فرد باعث شکل‌گیری ابزارها، روش‌ها و رویکردهایی شده است که در قالب‌های سنتی بازاریابی سابقه‌ای نداشته‌اند.

در زیست‌بوم کسب‌وکار نوآور امروز، هک رشد، ابزار راهبردی برای دستیابی به موفقیت جایگاه برجسته‌ای یافته است. این رویکرد با بهره‌گیری از تحلیل داده‌ها، آزمون‌های مکرر و بهینه‌سازی مستمر، به شرکت‌های نوپا کمک می‌کند تا با منابع محدود، عملکردی فراتر از حد انتظار داشته باشند. تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده و رفتار واقعی کاربران، مزیت رقابتی مهمی برای کسب‌وکارهای نوپا ایجاد می‌کند و آن‌ها را در مسیر تثبیت جایگاهشان در بازار یاری می‌رساند.

با توجه به اینکه تنها نیمی از کسب‌وکارهای نوپا توان بقا تا پنج سال اول را دارند و رسیدن به مرحله رشد نیز به طور میانگین نزدیک به ده سال زمان می‌برد (استارت‌آپ ژنوم^۳، ۲۰۲۱)، این موضوع نشانه‌ای از شکاف عمیق در روند رشد شرکت‌های نوپا در ایران و تأثیر آن بر اقتصاد دانش‌بنیان کشور است.

طبق گزارش رسانه اینشورتک ایران^۴ در سال ۱۴۰۰، بیش از ۹۰ درصد شرکت‌های نوپا در کشور طی سال‌های ابتدایی فعالیت با شکست مواجه می‌شوند و تنها درصد اندکی به مرحله تثبیت و رشد پایدار می‌رسند. این آمار با یافته‌های معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و گزارش‌های اتاق بازرگانی نیز هم‌خوانی دارد که در آن‌ها، نبود مدل‌های بازاریابی متناسب با شرایط بومی و توجه نکردن به نیاز مشتری، یکی از موانع اصلی موفقیت شرکت‌های نوپا معرفی شده‌اند؛ بنابراین ضرورت دارد که شرکت‌های نوپا در ایران از الگوهای بومی‌شده و راهکارهای متناسب با شرایط اقتصادی، فرهنگی و قانونی کشور استفاده کنند تا نرخ موفقیت خود را افزایش دهند.

طبق آخرین گزارش‌های دیده‌بان جهانی کارآفرینی^۵، ایران از منظر شاخص جهانی کارآفرینی نوپا در سال ۱۴۰۱ در بین ۴۹ کشور جهان، در جایگاه ۱۴ قرار دارد که نسبت به سال ۱۴۰۰ رشد بسیار قابل توجهی داشته است؛ اما در همان سال ایران پایین‌ترین رتبه را در میان ۴۹ کشور از نظر شاخص کیفیت محیط کارآفرینی کشورها کسب کرده که به دلیل بی‌توجهی نسبت به زیرساخت‌ها و آموزش در مدارس بوده است. (دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران و دیده‌بان جهانی کارآفرینی) همچنین بر اساس پیمایش الکام استارز^۶ در سال ۱۳۹۸ در خصوص وضعیت بلوغ شرکت‌های نوپا در ایران ۱۴/۱ درصد در مرحله ساخت نمونه اولیه، ۳/۳ درصد در مرحله ورود به بازار، ۳۹/۵ درصد در مرحله رشد، ۶/۶ درصد در مرحله بلوغ و ۳/۵ درصد گسترش در بازارهای جدید هستند. این موضوع نشان می‌دهد که شرکت‌های نوپا در کشور ما با چالش تناسب محصول با بازار و ورود به مرحله رشد و مقیاس‌پذیری بالا مواجه هستند.

در سال‌های اخیر، کسب‌وکارهای نوپا، موتور محرک نوآوری و رشد اقتصادی در بسیاری از کشورها شناخته شده‌اند. دغدغه‌های اصلی این شرکت‌ها، دستیابی به رشد سریع و پایدار در شرایط رقابتی و محدودیت منابع است. در این میان، مفهوم هک رشد، رویکردی نوین برای ترکیب خلاقیت، تحلیل داده و آزمون مستمر، جایگاه ویژه‌ای در پیشینه مدیریت و بازاریابی پیدا کرده است. اگرچه پژوهش‌های

^۱ Growth Hacking

^۲ Sean Ellis

^۳ Startup Genome

^۴ Insurtech

^۵ GEM : Global Entrepreneurship Monitor

^۶ Elecomp Stars

متعددی در سطح جهانی به بررسی استراتژی‌ها، ابزارها و عوامل موفقیت هک رشد پرداخته‌اند، اما بخش عمده این مطالعات بر نمونه‌های کشورهای توسعه‌یافته متمرکز بوده است.

از سوی دیگر، در فضای کسب‌وکار ایران که با چالش‌هایی همچون محدودیت منابع مالی، شرایط خاص بازار و موانع ساختاری روبه‌روست، شواهد علمی و تجربی اندکی درباره عوامل کلیدی موفقیت هک رشد در دسترس است. این امر نشان می‌دهد که میان پیشینه موجود و نیازهای بومی کسب‌وکارهای نوپا در ایران، شکاف قابل توجهی وجود دارد؛ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل کلیدی موفقیت هک رشد در شرکت‌های نوآور ایرانی، تلاش می‌کند ضمن بهره‌گیری از دستاوردهای جهانی، چارچوبی متناسب با شرایط بومی ارائه کند. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی هک رشد و ارائه الگوی بومی شده، در پی کاهش زمان دستیابی به رشد و افزایش احتمال بقای شرکت‌های نوپای ایرانی است.

در این مطالعه تلاش می‌شود مؤلفه‌های مختلف هک رشد بر عملکرد و موفقیت شرکت‌های نوپا شناسایی شوند تا از این طریق بتوان الگویی دقیق و مؤثر برای کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری ارائه داد. در مراحل ابتدایی فعالیت، کاهش هزینه‌های بازاریابی می‌تواند تفاوتی سرنوشت‌ساز برای شرکت‌های نوپا رقم بزند. تمایز پژوهش حاضر در این است که قصد دارد، عوامل کلیدی موفقیت هک رشد در شرکت‌های نوپای ایرانی با استفاده از رویکرد آمیخته را شناسایی و در قالب الگویی مفهومی بومی ارائه کند.

نکته مهم درباره شرکت‌های نوپا آن است که موفقیت آن‌ها وابسته به استفاده از اصول علمی روز دنیاست و تبلیغات و فروش نیز باید بر پایه دانش نوین مدیریت و بازاریابی صورت گیرد [۲۸]. با وجود نرخ بالای شکست، شرکت‌های نوپایی که بتوانند از چالش‌ها عبور کنند، از ظرفیت‌های عظیم رشد برخوردارند [۲]. این پژوهش می‌کوشد با بررسی ابزارها و مدل‌های هک رشد، مسیرهای مؤثرتری برای درک رفتار مصرف‌کننده و ارتقاء بهره‌وری بازاریابی به کسب‌وکارهای نوپا معرفی کند؛ مسیری که در شرایط رقابتی فعلی، از اهمیت بسزایی برخوردار است.

یافته‌های این پژوهش از دو منظر علمی و کاربردی دارای اهمیت است. از منظر علمی، این تحقیق پیشینه هک رشد را با ارائه الگویی مفهومی بومی برای شرکت‌های نوپا توسعه می‌دهد و پلی میان نظریه‌های بین‌المللی و شرایط خاص بازار ایران ایجاد می‌کند. از منظر اجتماعی و اقتصادی، نتایج پژوهش می‌تواند با کاهش نرخ شکست کسب‌وکارهای نوپا، به بهبود تخصیص منابع، افزایش بهره‌وری بازاریابی و ارتقای نوآوری در سطح ملی کمک کند. به‌ویژه در شرایط پرتلاطم اقتصادی، استفاده از این الگوها می‌تواند زمینه‌ساز رشد پایدار، ایجاد اشتغال و افزایش سهم اقتصاد دانش‌بنیان در کشور شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم کسب‌وکار نوآور

در فرهنگ لغت وبستر^۱، استارت‌آپ، «کسب‌وکار جدید» تعریف شده که دامنه وسیعی از فعالیت‌های نوپا را در بر می‌گیرد. در زبان فارسی، این واژه اغلب با «شرکت نوپا» معادل‌سازی شده است. استیو بلنک^۲، یکی از نظریه‌پردازان برجسته، کسب‌وکار نوآور را سازمانی می‌داند که برای یافتن مدل کسب‌وکار خود شکل گرفته است. از دیدگاه او، شرکت‌های نوپا سه ویژگی اصلی دارند: نخست، فعالیت در شرایط ابهام و عدم قطعیت؛ دوم، جست‌وجوی مدلی تکرارپذیر^۳ که قابلیت تعمیم به محصولات یا خدمات دیگر را داشته باشد؛ و سوم، برخورداری از مدلی مقیاس‌پذیر^۴ که امکان گسترش و رشد سریع را فراهم کند [۳۰]. به بیان دیگر، مدل تکرارپذیر به معنای توانایی تولید انبوه محصول یا خدمت با افزایش درآمد در هر چرخه است، در حالی که مقیاس‌پذیری به امکان توسعه کسب‌وکار با افزودن منابع مالی و انسانی اشاره دارد [۲۷].

اریک رایس^۵ نیز در کتاب «نوپای ناب^۶»، کسب‌وکار نوآور را نهادی انسانی^۷ توصیف می‌کند که برای خلق محصول یا خدمتی نوآورانه در شرایط ابهام بالا تأسیس شده است. او تأکید می‌کند که کسب‌وکار نوآور فراتر از یک محصول است و باید پیوسته در پی کشف

^۱ Merriam-Webster

^۲ Steve Blank

^۳ Repeatable

^۴ Scalable

^۵ Eric Ries

^۶ Lean Startup

^۷ Institution

فرصت‌های جدید و رشد باشد. این دیدگاه‌ها، کسب‌وکار نوآور را موجودیتی پویا و در حال تکامل معرفی می‌کنند که هک رشد می‌تواند به آن در غلبه بر چالش‌های اولیه کمک کند [۲۴].

زیست‌بوم کسب‌وکار نوآور ایران، با وجود ظرفیت‌های فراوان ناشی از جمعیت بالا و تنوع منابع، با موانع متعددی مواجه است. تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات ارزی و محدودیت دسترسی به سرمایه‌گذاری خارجی، رشد این کسب‌وکارها را دشوار کرده‌اند. با این حال، همین چالش‌ها می‌توانند فرصتی برای بهره‌گیری از رویکردهای خلاقانه مانند هک رشد دیده شوند.

مفهوم هک رشد

واژه «هک» در فرهنگ لغت اغلب با مفاهیمی مانند نفوذ غیرمجاز، خرابکاری یا دسترسی هوشمندانه به سیستم‌های رایانه‌ای تعریف می‌شود و به فردی که این مهارت را به کار می‌گیرد، هکر^۱ گفته می‌شود. این اصطلاح که ریشه در دنیای برنامه‌نویسی دارد، به تدریج وارد حوزه کسب‌وکار شده و به معنای بهره‌گیری از روش‌های خلاقانه و غیرمتعارف برای حل مسائل یا دستیابی به اهداف به کار می‌رود. در این راستا، هک رشد به مجموعه‌ای از راهبردهای نوآورانه و کم‌هزینه اشاره دارد که با هدف تسریع رشد کسب‌وکارها، به‌ویژه شرکت‌های نوپا، طراحی شده‌اند. این رویکرد، برخلاف روش‌های سنتی بازاریابی، از میان‌برهای هوشمندانه و داده‌محور استفاده می‌کند تا با سرعت بیشتر و هزینه کمتر، سهم بازار و پایگاه مشتریان را گسترش دهد.

سایر تعاریف:

الیس و براون (۲۰۱۹): فرایند آزمون و خطای سریع در حوزه‌های بازاریابی، محصول و داده برای یافتن کارترین مسیر رشد. فیض و همکاران (۱۳۹۹): هک رشد، فرایند جدیدی است که قادر به شناسایی کارآمدترین راه‌ها برای رشد کسب‌وکار، ترکیب تفکر و فناوری خارج از چارچوب است.

پاتل (۲۰۲۱): هک رشد تلفیقی از بازاریابی دیجیتال، تحلیل داده و نوآوری محصول است که با هدف رشد مقیاس‌پذیر شرکت‌های نوپا انجام می‌شود.

هیچ توافق جهانی درباره ماهیت واقعی هک رشد وجود ندارد. بعضی از متخصصان فکر می‌کنند هک رشد، تقاطع بین بازاریابی و فناوری است؛ بعضی دیگر معتقدند هک رشد روش یا تکنیک بازاریابی است. از دیدگاهی دیگر هک رشد یک بازاریاب است؛ اما با چالش‌ها منابع، ابزار و روش تفکری متفاوت سروکار دارد؛ با این حال مهم نیست که هک رشد چیست، آنچه اهمیت دارد این است که این پدیده به شرکت‌های کوچک و شرکت‌های نوپا کمک می‌کند تا بدون سرمایه‌گذاری‌های بزرگ به موفقیت و رشد دست یابند. اینستاگرام، توییتر، ایربی‌ان‌بی، یوتیوب و در داخل کشور اسنپ، دیجی‌کالا، باسلام، بلوبانک و همچنین بسیاری از شرکت‌های مطرح که امروزه بسیار شناخته شده هستند هم در بخشی از مسیر توسعه خود از هک رشد استفاده کردند. در واقع می‌توان گفت هک رشد تکامل منطقی بازاریابی است [۱۳].

پیشینه پژوهش

رایان هالیدی^۲ سال ۲۰۱۲ در مطالعات خود این نکته را روشن کرده‌اند که خروجی آزمایشات و تجربه‌ها باید برابر با رشد قابل انتظار باشد، در غیر این صورت باید اصلاح شود و دوباره آزمون گرفته شود یا اصلاً باید دور ریخته شود و کنار گذاشته شود. نتایج باید به طور مداوم بررسی شوند. همانطور که این فرایند همیشه تکرار می‌شود، بینش تحلیلی از خروجی هک‌های رشد قبلی می‌تواند ورودی‌های ارزش‌مند برای آزمایش‌های آینده بکار رود [۲۳، ۱۶].

سربلیت^۳ (۲۰۱۸) در مقاله خود تحت عنوان "هک رشد، روش‌شناسی برای حفظ کاربر در سرمایه‌گذاری کارآفرینی" مطرح می‌کند که باوجود شرکت‌های نوپای بی‌شماری که موفق به رشد نشدند بررسی روش‌شناسی‌های رشدی که می‌تواند به کارآفرینان در تثبیت کسب‌وکارشان کمک کند بسیار حائز اهمیت است. او در پژوهش خود به بررسی مفهوم هک رشد و این که راهبردهای رشد چگونه کار می‌کنند و چطور می‌توانند برای حفظ کاربر در کسب‌وکار نوآور به کار گرفته شوند پرداخت و با بررسی عمیق نظری و تجربی، مصاحبه با کارآفرینان و مطالعه موردی مفهوم عمیقی از هک رشد و بازاریابی حفظ کاربر ارائه داد. نتایج او نشان داد که فعالیت‌های هک رشد می‌توانند راهبرد حفظ کاربر را بهبود بخشند. البته راهبردهای هک رشد باید با مدل سرمایه‌گذاری و نیازهای هر کسب‌وکار سازگار شوند [۲۹].

^۱ Hacker

^۲ Siurblyte

^۳ Ryan Holiday

روچر (۲۰۱۸) در پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد خود با موضوع "چطور شرکت‌های بزرگ فنلاند هک رشد را اجرا می‌کنند" نشان داد که هک رشد عموماً برای همه‌ی شرکت‌های بزرگی که به دنبال رشد هستند مناسب است. با این وجود همه‌ی روش‌های هک رشد برای همه‌ی شرکت‌ها مناسب نیست. شاید مهم‌تر از روش طرز تفکر هک رشد و تطبیق آن با فرهنگ‌سازمانی باشد [۲۵].

کانوی و همفیل (۲۰۱۹) نیز در بررسی هک رشد: رویکردی برای ایجاد رشد در میان شرکت‌های نوپا نتیجه گرفتند هک رشد علاوه بر تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، به افرادی خلاق نیاز دارد که فرصت‌های در حال ظهور را قبل از هر کس دیگری شناسایی کنند و به دنبال حل مسائل شرکت باشند. 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 [۹].

در گزارشی (۲۰۲۳) از مدرسه کسب‌وکار کینگز لندن^۲ که در روزنامه فایننشال تایمز^۳ منتشر شده، پژوهشگران تأکید می‌کنند که همکاری به‌جای رقابت، کلید موفقیت کسب‌وکار نوپا در زیست‌بوم‌های نوآوری آسیایی محسوب می‌شود. این مطالعه بیان می‌کند که مدل‌های نوآوری باز در کشورهایی نظیر ژاپن و کره جنوبی که مبتنی بر تعامل گسترده میان کسب‌وکار نوآور، شرکت‌های بزرگ، سرمایه‌گذاران و نهادهای دولتی هستند، توانسته‌اند به رشد سریع‌تر و پایداری کسب‌وکار نوآور کمک کنند. به‌ویژه، این مدل‌ها زمینه‌ای را فراهم می‌کنند تا کسب‌وکارهای نوآور بتوانند از منابع و تجربیات بازیگران بزرگ‌تر بهره‌مند شوند و درعین‌حال با چابکی خود نوآوری را پیش ببرند. از این منظر، همکاری فعال با عناصر مختلف زیست‌بوم، به‌عنوان عامل مهم در موفقیت هک رشد در نظر گرفته می‌شود [۱۷].

خسروی‌راد و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله «هک رشد؛ کلید رشد شتاب‌یافته برای کسب‌وکار نوآور؟» که در مجله HMD منتشر شده، بیان شده بازاریابی محتوا یکی از ستون‌های اصلی در اجرای موفقیت‌آمیز هک رشد است. لذا، تولید محتوای ارزشمند، هدفمند و قابل اشتراک‌گذاری در رسانه‌های دیجیتال نه‌تنها منجر به جذب کاربران جدید می‌شود، بلکه موجب تعامل مداوم با مشتریان فعلی و تقویت اعتماد آن‌ها به برند می‌گردد. این مقاله همچنین بازاریابی محتوا را ابزاری کارآمد برای بهینه‌سازی نرخ تبدیل و بهبود مسیر رشد کسب‌وکارهای نوآور معرفی می‌کند [۱۸].

زیاکیس و ولاچوپولو^۴ (۲۰۲۳) در چارچوبی که برای هک رشد در کسب‌وکارهای نوآور دیجیتال ارائه داده‌اند، به نقش کلیدی بازاریابی و ویروسی در ایجاد رشد سریع و پایدار اشاره می‌کنند. آن‌ها بازاریابی و ویروسی را به‌عنوان روشی مؤثر برای جذب کاربران از طریق اشتراک‌گذاری خودجوش محتوا توسط کاربران معرفی می‌کنند و تأکید دارند که ماهیت و ویروسی محتوا می‌تواند موجب افزایش چشمگیر دیده‌شدن برند، تعامل کاربران، و در نهایت رشد پایگاه مشتریان شود. در این مدل، بازاریابی و ویروسی نه‌تنها به‌عنوان تکنیک تبلیغاتی بلکه به‌عنوان بخشی از راهبرد رشد ارگانیک در بستر رسانه‌های اجتماعی و ابزارهای دیجیتال به کار گرفته می‌شود [۳۲].

عباسی و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌های نوپا پرداخته‌اند و مؤلفه‌هایی مانند تشکیل تیمی منسجم، طراحی مدل کسب‌وکار نوآورانه، ایجاد شبکه‌های ارتباطی مؤثر با ذی‌نفعان، و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی را به‌عنوان ارکان اصلی موفقیت معرفی کرده‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد که شرکت‌های نوپایی که از رویکردهای خلاقانه و داده‌محور، مانند هک رشد، استفاده می‌کنند، توانایی بیشتری برای دستیابی به رشد پایدار دارند. همچنین، داشتن چشم‌اندازی شفاف و برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان عوامل مکمل، به شرکت‌های نوپا کمک می‌کند تا در مواجهه با پیچیدگی‌های بازار رقابتی، عملکرد مؤثری داشته باشند [۱].

پژوهش ان وود و دایک^۵ (۲۰۲۴) با هدف بررسی نقش تحقیقات بازار به‌عنوان معمار برنامه‌ریزی بازاریابی آگاهانه و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها انجام شده است. این تحقیق نشان داد که تحقیقات بازار ابزاری کلیدی برای کاهش عدم قطعیت‌ها در تصمیم‌گیری‌های تجاری است و می‌تواند به بهبود راهبردهای بازاریابی کمک کند. نویسندگان تأکید دارند که توسعه و راه‌اندازی محصولات جدید بدون تحقیقات بازار جامع ممکن است به شکست منجر شود. آنها همچنین بر اهمیت روش‌های تحقیقاتی مانند تحلیل کیفی، کمی و داده‌کاوی تأکید کردند که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد رفتار مشتریان، ترجیحات بازار و روندهای جدید را بهتر درک کنند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که شرکت‌ها با استفاده از تحقیقات بازار می‌توانند موقعیت محصولات خود را در بازار تثبیت کرده و منابع خود را به‌صورت کارآمد تخصیص

^۱ Conway Antony & Hemphill Tanya

^۲ King's Business School

^۳ Financial Times

^۴ Christos Ziakis & Maro Vlachopoulou

^۵ Sylvanus Ike Nwodo & Onwubiko N. Dike

دهند. علاوه بر این، تحقیقات بازار نقشی اساسی در تعیین راهبردهای ورود به بازارهای جدید ایفا کرده و با ارائه بینش‌های دقیق، موفقیت محصولات جدید را تضمین می‌کند [۲۲].

ژن لی^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی به طراحی و ارزیابی مدل بازاریابی دقیق برای شرکت‌های بزرگ در محیط‌های داده‌محور پرداخته است. مطالعه شامل جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها از منابع متنوعی همچون رسانه‌های اجتماعی، سکوها تجارت الکترونیک، بازخورد مشتریان و دستگاه‌های اینترنت اشیا بوده است. او از تکنیک‌های پیشرفته مانند تحلیل خوشه‌ای، رگرسیون و پردازش زبان طبیعی برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد. نتایج نشان دادند که بازاریابی دقیق، از طریق راهبردهایی مانند سامانه‌های پیشنهاددهی و بازاریابی شخصی‌سازی شده، منجر به افزایش تعامل مشتریان، کاهش هزینه‌های جذب مشتری و بهبود رضایت مشتری می‌شود. به طور خاص، تحلیل‌های آماری نشان داد که بازاریابی در کانال‌هایی مانند ایمیل و تبلیغات شبکه‌های اجتماعی نرخ تبدیل بالاتری را ارائه می‌دهد. همچنین، اجرای سیستم‌های بازخورد در لحظه و ارزیابی مداوم کمپین‌ها نقش مهمی در بهینه‌سازی این راهبردها داشته است. این پژوهش اهمیت بهره‌گیری از تکنولوژی‌های داده‌محور برای تقویت اثربخشی بازاریابی و حفظ مزیت رقابتی در بازارهای پرقابلیت را برجسته می‌کند [۲۰].

تحقیق هودیجا^۲ و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی اثربخشی راهبردهای بازاریابی در شرکت‌های نوپا و تأثیرات آن بر رشد و توسعه این شرکت‌ها پرداخته است. پژوهش با استفاده از مرور سیستماتیک پیشینه بر روی ۷۴۰ مقاله علمی، نشان داد که شرکت‌های نوپا برای موفقیت در محیط‌های رقابتی نیازمند راهبردهای بازاریابی انعطاف‌پذیر و خلاقیت مبتنی بر فناوری‌های نوین هستند. محققین تأکید کردند که بازاریابی دیجیتال، به‌ویژه در سکوهایی مانند شبکه‌های اجتماعی و ابزارهای تبلیغات برخط، نه تنها هزینه‌های بازاریابی را کاهش می‌دهد، بلکه بازاریابی هدفمندتری را امکان‌پذیر می‌سازد. همچنین، چالش‌های خاصی مانند تغییر سریع رفتار مصرف‌کنندگان و محدودیت منابع در بسیاری از شرکت‌های نوپا مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش پیشنهاد می‌کند که استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناسایی فرصت‌های نوآورانه می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش سهم بازار این شرکت‌ها کمک کند. این مطالعه، اهمیت ترکیب دانش بازاریابی خلاقانه با ابزارهای مدرن برای ایجاد رشد پایدار در شرکت‌های نوپا را مورد تأکید قرار داده است [۱۵].

آگوستو بارگونی^۳ و همکارانش در پژوهشی (۲۰۲۴) هک رشد را راهبرد داده‌محور معرفی کردند که از طریق آزمایش‌های مکرر و تحلیل داده‌ها به کاهش ریسک‌های مرتبط با نوآوری و رشد شرکت‌های نوپا کمک می‌کند. نویسندگان چهار سطح تأثیر هک رشد را شناسایی کرده‌اند: بازار، سازمان، پروژه، و محصول. این رویکرد به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا با شناسایی فرصت‌ها و نقاط ضعف، راهبردهایی ایجاد کنند که قابلیت تطبیق با تغییرات محیطی را داشته باشند. هک رشد در این چارچوب ابزار کلیدی برای یادگیری از شکست‌ها و بهینه‌سازی فرایندها توصیف شده است [۷].

کوکرترز^۴ و همکاران (۲۰۲۵) هک رشد را چارچوبی جامع برای رشد مشتریان و افزایش فروش در شرکت‌های نوپا معرفی می‌کنند. آن‌ها استدلال می‌کنند که هک رشد نقش کلیدی در مرحله مقیاس‌دهی^۵ شرکت‌های نوپا ایفا می‌کند و فرایندهای آزمایشی و خلاقانه‌ای را برای افزایش مشتریان جدید، بهبود نگهداشت مشتریان موجود، و بهبود درآمد ارائه می‌دهد. این چارچوب شامل سه عنصر اصلی است: همکاری میان وظیفه‌ای، تحلیل رفتار کاربران، و آزمایش سریع. آن‌ها تأکید می‌کنند که تمرکز بر تناسب محصول و بازار قبل از ورود به فاز رشد سریع ضروری است. مطالعه آن‌ها همچنین نقش شاخص‌های کلیدی را برای هم‌ترازی فعالیت‌های کسب‌وکار نوآور با اهداف رشد برجسته می‌کند [۱۹].

باتوجه به مطالعات انجام گرفته و از بین پژوهش‌های مختلف عوامل زیر برای موفقیت هک رشد در شرکت‌های نوپا استخراج شده‌اند که در ادامه در جدولی به همراه منبع اصلی که به آن عامل اشاره کرده است بیان شده‌اند.

^۱ Zhen Li

^۴ Andreas Kuckertz

^۲ Cucu Hodijah

^۵ Scaling

^۳ Augusto Bargoni

جدول ۱. عوامل کلیدی موفقیت هک رشد در شرکت‌های نوپا به همراه منابع

ردیف	عوامل کلیدی موفقیت هک رشد	توضیحات	منبع اصلی
۱	شناخت دقیق بازار هدف	شناخت دقیق از نیازها، رفتارها و ترجیحات مشتریان هدف	(کوکرتر و همکاران، ۲۰۲۵) (ان و دو و دایک، ۲۰۲۴)
۲	استفاده از داده‌محوری	تصمیم‌گیری بر اساس داده‌ها به‌جای حدس و گمان تحلیل رفتار کاربران، تست A/B و استفاده از ابزارهای تحلیل داده	(ژن لی، ۲۰۲۴) (بارگونی و همکاران، ۲۰۲۴)
۳	ایجاد ارزش پیشنهادی قوی	مزیت رقابتی روشنی که آن‌ها را از سایر رقبا متمایز کند.	(ان و دو و دایک، ۲۰۲۴)
۴	تفکر خلاق و مهارت حل مسائل پیچیده	توانایی حل مشکلات پیچیده با روش‌های نوآورانه، مانند یافتن راه‌های کم‌هزینه برای جذب کاربران یا استفاده از کانال‌های غیرمعارف بازاریابی.	(هودیجا و همکاران، ۲۰۲۴) (کانوی و همفیل، ۲۰۱۹)
۵	داشتن مدل ذهنی صحیح از رشد	رشد کسب‌وکار نوآور نباید صرفاً به افزایش تعداد کاربران محدود شود، بلکه باید شامل حفظ کاربران، افزایش تعامل و در نهایت سودآوری پایدار باشد.	(روچر، ۲۰۱۸) (هرتوتا و همکاران، ۲۰۱۶) (هالیدی، ۲۰۱۲)
۶	استفاده بهینه از شبکه‌های اجتماعی و کانال‌های مختلف بازاریابی	انتخاب و مدیریت صحیح کانال‌های بازاریابی متناسب با رفتار مشتریان	(ژن لی، ۲۰۲۴) (هودیجا و همکاران، ۲۰۲۴)
۷	بازاریابی ویروسی	ایجاد کمپین‌هایی که کاربران را به اشتراک‌گذاری محصول یا خدمات تشویق کند.	(زیاکیس و ولاچوپولو، ۲۰۲۳)
۸	بهینه‌سازی محصول برای رشد	محصولی که به‌صورت خودکار کاربران بیشتری را جذب کند. ویژگی‌هایی مانند اشتراک‌گذاری داخلی، جوایز برای معرفی به دوستان، و تجربه کاربری ساده ...	(بارگونی و همکاران، ۲۰۲۴)
۹	آزمایش و تکرار	استراتژی‌های خود را به‌صورت مستمر آزمایش کرده و بر اساس نتایج، تغییرات لازم را اعمال کنند.	(کوکرتر و همکاران، ۲۰۲۵) (پاتل و تیپور، ۲۰۱۶)
۱۰	تطبیق‌پذیری با شرایط اقتصادی	انعطاف‌پذیری در قیمت‌گذاری، مدل‌های درآمدی جایگزین، و کاهش هزینه‌های غیرضروری، از جمله راهکارهای حفظ رشد در شرایط اقتصادی نامساعد هستند.	(عباسی و همکاران، ۱۴۰۲) (نوروزی و مظلوم، ۱۳۹۵)
۱۱	جلب اعتماد مشتری	ارائه پشتیبانی قوی، شفافیت در ارائه خدمات، و تعامل مثبت با کاربران از مهم‌ترین عوامل جلب اعتماد مشتریان هستند.	(بهارین و نایان، ۲۰۲۰) (پیتر تیل، ۲۰۱۴)
۱۲	همکاری با زیست‌بوم استارت‌آپی	استفاده از فرصت‌های شبکه‌سازی، جذب سرمایه از سرمایه‌گذاران، و تعامل با شتاب‌دهنده‌ها می‌تواند مسیر رشد کسب‌وکارهای نوآور را هموارتر کند.	(مدرسه کسب‌وکار کینگز، ۲۰۲۳) (دالامن، ۲۰۱۷)
۱۳	انعطاف‌پذیری در شرایط ناپایدار	شرکت‌هایی که بتوانند خود را به‌سرعت با تغییرات قوانین، نوسانات بازار و رفتار مشتریان وفق دهند، شانس بیشتری برای بقا و رشد دارند.	(بارگونی و همکاران، ۲۰۲۴) (عباسی و همکاران، ۱۴۰۲)
۱۴	برنامه‌های بازاریابی ارجاعی	ایجاد سیستم‌هایی که کاربران فعلی را به معرفی دوستانشان تشویق کند.	(سربلیت، ۲۰۱۸) (دالامن، ۲۰۱۷)
۱۵	استفاده از بازاریابی محتوا	تولید محتوای ارزشمند و کاربردی باعث جذب کاربران جدید و ایجاد تعامل پایدار می‌شود.	(خسروی راد و همکاران، ۲۰۲۳)

ردیف	عوامل کلیدی موفقیت هک رشد	توضیحات	منبع اصلی
۱۶	نوآوری در مدل درآمدزایی	شرکت‌هایی که بتوانند مدل‌های درآمدی خلاقانه‌ای ارائه دهند، معمولاً در بازارهای پرقابلیت موفق‌تر هستند.	(کانوی و همفیل، ۲۰۱۹) (گروتنوگن و لانگن، ۲۰۱۲)

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و به این دلیل که هدف تحقیق درک و شناسایی عوامل موفقیت هک رشد در شرکت‌های نوپای موفق ایرانی و بررسی چگونگی تأثیر آن در رشد و پایداری شرکت‌های نوپا است، نوع روش تحقیق مورد استفاده آمیخته (کیفی و کمی) اکتشافی است؛ بنابراین راهبرد موردنظر تحلیل تم با ابزارهای مرور سیستماتیک و پیمایش خواهد بود. جامعه آماری جهت بررسی روایی پرسش‌نامه و بررسی موضوع تحقیق، شامل اساتید دانشگاه‌ها، خبرگان، محققین، مدیران و کارشناسان ارشد در شرکت‌های نوپای موفق کشور با زمینه فعالیت در حوزه هک رشد و بازاریابی هستند که با استفاده از روش نمونه‌برداری گلوله‌برفی در خصوص یافتن خبرگان بیشتر و مؤثرتر جهت پاسخگویی، شناخته شدند.

باتوجه به هدف پژوهش حاضر استفاده از طرح تحقیق با مدل آمیخته اکتشافی مورد استفاده قرار گرفت؛ زیرا در مرحله نخست با استفاده از داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از مطالعات انجام گرفته پدیده هک رشد در شرکت‌های نوپا بررسی شد و یک سری عوامل کلیدی انتخاب گردید سپس بر اساس داده‌های به دست آمده از مرحله اول چارچوب تحلیلی پژوهش تدوین و در مصاحبه با خبرگان و پرسش‌نامه‌ها به صورت کمی و کیفی مورد بررسی قرار گرفت.

در تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌های) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند [۳۱]. استفاده از مطالعات کیفی به‌ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع موردنظر، فقدان چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. اگرچه در پیشینه داخلی و خارجی، پژوهش‌هایی در حوزه رشد شرکت‌های نوپا یا برخی ابزارهای مرتبط با هک رشد انجام شده است (مانند تمرکز بر بازاریابی دیجیتال یا تحلیل داده‌های مشتری)، اما تحقیقات مستقیمی که به شناسایی و تبیین جامع عوامل موفقیت هک رشد پرداخته باشند وجود ندارد و یا به صورت بسیار محدود و مختصر در برخی از پژوهش‌هایی که در بخش پیشینه به آن‌ها اشاره شده بوده است. پژوهش حاضر برای نخستین بار تلاش کرده است با ترکیب دو منبع داده (مصاحبه‌های عمیق و پرسش‌نامه‌های کمی) و بهره‌گیری از روش تحلیل تم، الگوی مفهومی بومی عوامل کلیدی موفقیت هک رشد در شرکت‌های نوپای ایرانی را ارائه دهد.

برای جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌گیری نظری با روش گلوله‌برفی استفاده شد. پرکاربردترین روش‌های این نوع نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی، استفاده از نمونه‌گیری هدفمند است. همچنین کفایت نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری نظری محقق شده است. در این روش، نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا می‌کند که مدل به حد ساخت و اشباع برسد. در این پژوهش نیز مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که دیگر کدهای جدیدی به دست نمی‌آمد.

جامعه آماری تحقیق از طریق مصاحبه‌های عمیق مرتبط با روش پژوهش ایجاد شد. این جامعه آماری شامل خبرگان مطرح دارای زمینه علمی یا اجرایی مرتبط با رشد شرکت‌های نوپا و هک رشد است. نمونه‌ای از جامعه آماری بر اساس سطح مدیریت، سابقه کاری، تخصص، میزان دانش، در دسترس بودن و مشارکت افراد به صورت گزینش شده با شناخت قبلی یا از طریق تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند. جدول ۲ افراد مصاحبه‌شونده گروه کانونی را نمایش می‌دهد. پنج معیار برای انتخاب شرکت‌کنندگان در تحقیق شناسایی شد که عبارت‌اند از: کلیدی بودن، فهم نظری موضوع، شناسایی توسط سایرین، تنوع، موافقت و مشارکت [۴].

انتخاب در این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده؛ زیرا به مصاحبه‌شونده اجازه می‌دهد که بدون هیچ محدودیتی تا حد ممکن آن چه تجربه کرده و اطلاعات مربوط به آن را شرح کند. مصاحبه شامل چندین سؤال اصلی باز بود که به شرکت‌کنندگان اجازه می‌داد تا دیدگاه‌ها و تجربیاتشان را تا حد امکان به طور کامل بیان کنند. از نظر اشتراوس و کوربین این نوع مصاحبه به دلیل انعطاف‌پذیری بالا و عمیق

بودن مناسب پژوهش کیفی است. لازم به ذکر است مصاحبه‌های صورت گرفته با رویکرد اکتشافی انجام شده است. در این نوع مصاحبه، داده‌ها از اشخاص و صاحب نظرانی جمع‌آوری شد که دانش یا دیدگاه ویژه‌ای دارند که متمایز است.

دلیل انتخاب این نوع مصاحبه آن است که از یک سو ساختار حداقلی و سؤالات اصلی برای هدایت گفتگو وجود دارد، و از سوی دیگر پژوهشگر امکان دارد بر اساس پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های پیگیرانه و تکمیلی مطرح کند. این انعطاف‌پذیری به شناسایی مضامین تازه و عمق بخشی به داده‌ها کمک می‌کند. مبنای طراحی سؤالات مصاحبه، پیشینه پژوهش و پیشینه نظری مرتبط با هک رشد بوده است. در واقع ابتدا بر اساس مرور منابع معتبر، مجموعه‌ای از عوامل کلیدی بالقوه که در موفقیت هک رشد نقش دارند شناسایی شد. سپس این عوامل به صورت پرسش‌های باز در مصاحبه نیمه ساختاریافته بازطراحی شدند تا هم دیدگاه خبرگان درباره آن‌ها اخذ شود و هم امکان کشف عوامل جدید فراهم باشد.

در این پژوهش، به منظور گردآوری داده‌های کمی، از پرسش‌نامه محقق ساخته نیز استفاده شده است. طراحی این پرسش‌نامه در ادامه مصاحبه‌های اولیه با چند تن از فعالان حوزه شرکت‌های نوپا و بازاریابی دیجیتال صورت گرفت. این مصاحبه‌ها با هدف شناسایی اولیه مؤلفه‌های کلیدی موفقیت در اجرای هک رشد و نیز درک عمیق‌تر از فضای عملیاتی آن انجام شد. با تحلیل داده‌های به دست آمده از این مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه‌ای طراحی گردید تا ضمن تکمیل یافته‌های کیفی، امکان استفاده از تجربیات و دانش افرادی که تمایل یا فرصت انجام مصاحبه را نداشتند نیز فراهم شود.

پرسش‌نامه طراحی شده در سه بخش اصلی تنظیم گردید. بخش نخست به سؤالات جمعیت‌شناختی و سنجش میزان ضرورت و اهمیت استفاده از هک رشد در موفقیت شرکت‌های نوپا اختصاص دارد که اطلاعاتی از جمله سن، تحصیلات، جایگاه شغلی، سابقه فعالیت در شرکت‌های نوپا و میزان آشنایی با هک رشد را شامل می‌شود. بخش اصلی پرسش‌نامه شامل ۱۶ عامل کلیدی شناسایی شده در مبنای نظری پژوهش است که از پیشینه پژوهش و منابع علمی معتبر استخراج شده‌اند. پاسخ‌ها به این بخش بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» جمع‌آوری شده‌اند. در ادامه، برای ارزیابی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد. در بخش پایانی نیز چند سؤال باز برای دریافت دیدگاه‌های کیفی پاسخ‌دهندگان گنجانده شد تا امکان ارائه تحلیل‌های عمیق‌تر و پیشنهاد‌های عملی فراهم گردد. در مجموع، این پرسش‌نامه بین ۲۴ نفر از فعالان حوزه کسب و کار نوآور و رشد و بازاریابی دیجیتال توزیع شد. زمانی که مشخص شد پاسخ‌های جدید اطلاعات تازه‌ای نسبت به موارد قبلی ارائه نمی‌کنند و به اصطلاح به اشباع نظری رسیده‌ایم، روند توزیع پرسش‌نامه متوقف شد.

جدول ۲. مشخصات افراد گروه کانونی که با آن‌ها مصاحبه انجام گرفت.

ردیف	تجربیات کاری	مدرک تحصیلی	جنسیت	بازه سنی	سابقه کاری
۱	مؤسس کسب و کار نوآور هکر رشد	کارشناسی	مرد	۳۵ تا ۴۰ سال	بیش از ۱۰ سال
۲	محقق رشد کسب و کار مدیر محصول	کارشناسی ارشد	مرد	۲۵ تا ۳۰ سال	۳ تا ۵ سال
۳	هکر رشد	کارشناسی ارشد	مرد	۲۵ تا ۳۰ سال	بیش از ۵ سال
۴	کارشناس ارشد رشد	کارشناسی ارشد	مرد	۲۵ تا ۳۰ سال	بیش از ۵ سال
۵	بازاریابی دیجیتال استراتژیست بازاریابی	کارشناسی ارشد	زن	۲۵ تا ۳۰ سال	۳ تا ۵ سال
۶	مدیر رشد و بازاریابی توسعه کسب و کار	کارشناسی	زن	۳۰ تا ۳۵ سال	۳ تا ۵ سال
۷	هکر رشد	کارشناسی ارشد	مرد	۳۵ تا ۳۰ سال	بیش از ۵ سال
۸	مؤسس کسب و کار نوآور	کارشناسی ارشد	مرد	۳۵ تا ۳۰ سال	بیش از ۵ سال
۹	مدیر رشد محصول	کارشناسی ارشد	مرد	۳۰ تا ۳۵ سال	۳ تا ۵ سال
۱۰	مؤسس کسب و کار نوآور مشاور شرکت‌های نوپا	کارشناسی	مرد	۳۵ تا ۳۰ سال	۳ تا ۵ سال
۱۱	مدیر رشد	کارشناسی	مرد	۳۰ تا ۳۵ سال	۳ تا ۵ سال

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی داده‌های مصاحبه، بر مبنای روش تحلیل تم ارائه شده‌اند. این تحلیل شامل مراحل از جمله کدگذاری، شناسایی تم‌ها، و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب ساختار منطقی و معنادار است. با استفاده از نقل‌قول‌های مستقیم از شرکت‌کنندگان، سعی شده است که یافته‌ها تا حد امکان مستند و معتبر باشند. این تم‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که تصویری روشن از رویکردها، تجربیات و دیدگاه‌های خبرگان نسبت به هک رشد ارائه دهند. در میان رویکردهای مختلف به تحلیل مضمون، فرایند شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ به دلیل انعطاف‌پذیری و جامع بودن، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. این فرایند چارچوب ساختاریافته‌ای را برای پژوهشگران فراهم می‌کند تا بتوانند پیچیدگی داده‌های خود را مرور کنند و تم‌ها یا همان مضمون‌های معنادار را استخراج کنند [۸].

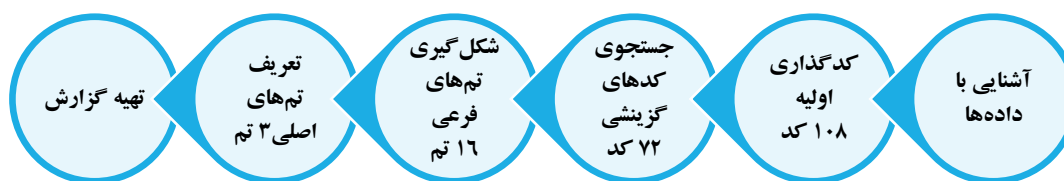
براون و کلارک سه رویکرد اصلی برای تحلیل مضمون معرفی می‌کنند:

۱. رویکرد مبتنی بر قابلیت اتکا در کدگذاری (Coding Reliability Thematic Analysis)

۲. رویکرد مبتنی بر کتابچه کدها (Codebook Thematic Analysis)

۳. رویکرد انعکاسی (Reflexive Thematic Analysis)

با توجه به ماهیت پژوهش حاضر که استقرایی بوده و از داده‌های خام مصاحبه‌ها به سمت مضامین فرعی و سپس مضامین اصلی حرکت کرده است، رویکرد انعکاسی انتخاب شد. این رویکرد انعطاف بیشتری در کدگذاری داده‌ها فراهم کرده و به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا در تعامل مداوم با داده‌ها، مضامین را در بستر بومی ایران شناسایی و تبیین کند. برای افزایش اعتبار نتایج، کلیه مضامین استخراج شده برای تمامی مشارکت‌کنندگان ارسال شد تا نظر آنان درباره صحت و جامعیت تحلیل‌ها دریافت شود؛ بازخوردها اخذ و تأیید نهایی مشارکت‌کنندگان جلب گردید.



شکل ۱. مراحل اجرای روش تحلیل تم (محقق ساخته)

جدول ۳. تم‌های فرعی استخراج شده از مصاحبه‌ها به همراه چند نمونه نقل قول

کد مصاحبه	نقل قول	کد تم	عنوان تم فرعی
M۲	"حدود شش ماه اول کار، تمام تلاشمان را صرف ایجاد زیرساخت‌های تحلیل داده کردیم. الان هر تصمیمی که می‌گیریم، پشتش حتماً تحلیل داده قرار دارد. حتی زمان‌بندی ارسال نوتیفیکیشن‌های ما کاملاً داده‌محور است. وقتی می‌بینی فروشت در یک حوزه خاص سه برابر شده، این نتیجه همان تحلیل‌های داده‌ای است که شاید در نگاه اولیه خیلی به چشم نمی‌آید."	T۱	داده‌محوری و تحلیل داده‌ها
M۵	"امروزه یکی از ضعف‌های اصلی که در سیستم‌های مدیریتی در ایران مشاهده می‌شود اتخاذ تصمیمات مهم حسی و بر اساس شهود توسط مدیران است."	T۱	
M۶	"... این مورد که تصمیم‌گیری‌های ما در کسب‌وکار بر اساس داده‌محوری باشند بسیار اهمیت بالایی دارد و باید در اولویت هر شرکت باشد."	T۱	

^۱ Braun and Clarke

کد مصاحبه	نقل قول	کد تم	عنوان تم فرعی
M۷	" بسیاری از شرکت‌های نوپای فعال هنوز از داده‌ها به‌درستی استفاده نمی‌کنند؛ اما شرکت‌های نوپایی که توانسته‌اند از داده‌ها برای اتخاذ تصمیمات بهینه استفاده کنند، قطعاً موفق‌تر بوده‌اند."	T۱	آزمون‌ها و تست‌های متوالی
M۱	" یکی از تمایزهای اصلی هک رشد همین اتکا بر داده و تحلیل به‌جای استفاده از شهود و تجربه است."	T۱	
M۱۰	" به‌جای استفاده از راهبردهای ثابت، شرکت‌های نوپای موفق بیشتر بر تست‌های A/B و آزمایش‌های مختلف برای کشف بهترین روش‌ها تمرکز دارند."	T۲	
M۱	" مفهوم هک رشد با انجام آزمایش‌های تکرارشونده و یادگیری از این آزمایش‌ها گره‌خورده است."	T۲	
M۲	" ... شکست در تست‌ها هم باید به‌درستی پذیرفته شود و چه‌بسا ایده‌های خلاقانه‌ای هم به ما بدهد."	T۲	
M۲	" ابزارهایی مثل Google Analytics باعث می‌شوند خیلی سریع بفهمیم کاربر کجاها گیر دارد و چطور می‌توانیم تجربه‌اش را بهتر کنیم."	T۳	استفاده از ابزارهای دیجیتال مارکتینگ
M۱۱	" ببینید، ما روزانه با حجم عظیمی از کاربر و دیتا سروکار داریم. بدون ابزارهای تخصصی امکان نداشت بتوانیم این حجم از اطلاعات را پردازش کنیم. در ابتدا از ابزارهای آماده استفاده می‌کردیم، اما خیلی زود متوجه شدیم که نیاز به سیستم‌های سفارشی‌سازی شده داریم. الان به جایی رسیده‌ایم که تیم توسعه‌دهندگان ما مدام ابزارهای جدیدی را طراحی می‌کنند که کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری بگیریم."	T۳	
M۵	" رسیدن به ایده‌های کارآمد برای هک رشد، نیاز به ذهنی باز و آزاد و خلاق دارد. اگر مدیر سازمان فضای ذهنی بسته و محدود و دارای ترس داشته باشد، بعید است بتواند نیاز مخاطب را درک کند و راهکاری برای جلب نظر او پیدا کند."	T۴	روحیه خلاق و نوآورانه
M۴	" فکر می‌کنم بزرگ‌ترین سرمایه ما فرهنگ سازمانی‌مان است. ما یک سری جلسات هفتگی داریم که در آن افراد آزادانه ایده‌هایشان را بیان می‌کنند. بسیاری از نوآوری‌های ما دقیقاً از همین جلسات بیرون آمده است."	T۴	
M۱	" هک رشد معمولاً با بودجه‌های محدودتر اما با خلاقیت بیشتر اجرا می‌شود."	T۴	
M۱	" شرکت‌های نوپا به دلیل محدودیت منابع و نیاز به رشد سریع باید از روش‌هایی استفاده کنند که بتوانند سریع نتایج ملموس بگیرند."	T۵	محدودیت منابع
M۷	" مهم‌ترین ویژگی روش‌های هک رشد، بازدهی بالا در زمان و با هزینه اندک است. دقیقاً دو موردی که شرکت‌های نوپا ندارند."	T۵	
M۱	" به نظر من به جز بحث دانش و مهارت چالش دیگری وجود ندارد، اگر فرهنگ استارت‌آپی و علم آن را داشته باشیم خود استارت‌آپ رشد سریع را در دل تعریف خودش دارد. بسیاری از بنیان‌گذاران تصور می‌کنند هک رشد یعنی چند ترفند بازاریابی دیجیتال، درحالی‌که این یک فرایند سیستماتیک است."	T۶	کسب و دانش تخصصی
M۶	" شرایط اقتصادی ناپایداری که کشور ما دارد کاملاً غیرقابل پیش‌بینی است و طبیعتاً همه چیز را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد."	T۷	
M۹	" بسیاری از روش‌های هک رشد که در بازارهای خارجی جواب می‌دهد، اینجا جوابگو نیست. مثلاً تبلیغات در فیس‌بوک یا یوتیوب به دلیل تحریم‌ها محدودیت دارد."	T۷	

کد مصاحبه	نقل قول	کد تم	عنوان تم فرعی
M۸	" زیست‌بوم استارت‌آپی کشور که به دلیل بحران اقتصادی کلان کشور روزه‌روز کوچک‌تر می‌شود باعث شده تا هم سرمایه‌گذارها و هم استعدادها از آن خارج شوند."	T۷	
M۸	"... اقتصاد کلان دست ما نیست؛ اما اگر کسب‌وکار درست و مقیاس‌پذیر ^۱ انتخاب شود می‌تواند یک رشد را پیاده کرد."	T۸	مقیاس‌پذیری سریع
M۴	" به نظرم شرکت‌های نوپایی که می‌خواهند در بازار رقابتی ایران رشد کنند، باید از همان ابتدا مکانیزم‌های رشد را در محصولاتشان بگنجانند."	T۸	
M۷	" یک رشد فقط درباره صرفه‌جویی در هزینه نیست، بلکه درباره یافتن روش‌هایی برای جذب است که علاوه بر کم‌هزینه‌بودن اساساً کارآمدتر هستند."	T۹	کاهش هزینه‌های جذب مشتری
M۲	" یک رشد باتوجه به تأکیدش بر داده‌محوری، آزمایش‌های A/B و بهینه‌سازی تجربه کاربری، می‌تواند به شرکت‌های نوپا کمک کند تا بدون صرف هزینه‌های زیاد، رشد قابل‌ملاحظه‌ای داشته باشند."	T۹	
M۱	" من در تجربه کار با چندین استارت‌آپ ایرانی، دیده‌ام که موفق‌ترین‌ها آنهایی هستند که چرخه یادگیری مستمر دارند."	T۱۰	یادگیری و بهبود مستمر
M۱۰	" به نظر بنده چرخه بازخورد - تحلیل - بهبود، قلب تپنده هر راهبردی است. پذیرش سریع تغییرات و به‌روزرسانی راهبردها بر اساس داده‌ها و بازخوردها باعث رشد و انعطاف‌پذیری بالای کسب‌وکار خواهد شد."	T۱۰	
M۹	" شروع کار بلوبانک، یک بازاریابی بسیار دقیق و حساب‌شده بود. گرچه دقیقاً منطبق بر تعاریف یک رشد نیست، اما نتایج آن کاملاً منطبق بر یک رشد است. شکل و شمایل کارت‌ها، رنگ‌بندی‌ها، جایزه ۳۰ هزارتومانی بابت هر دعوت موفق و... همگی استفاده دقیق و بهینه‌ای از شناخت مخاطب ایرانی و هزینه‌ی هوشمند مالی بود."	T۱۱	الگوهای موفق بومی
M۱۰	" البته باید به این نکته اشاره کنم که بعضی از موفق‌ترین راهبردهای یک رشد، کاملاً بومی و منحصر به فرد هستند. یک نمونه که من الان حضور ذهن دارم استارت‌آپی در حوزه سفارش غذا بود که متوجه شد در ماه رمضان، الگوی سفارش غذا به شدت تغییر می‌کند. آن‌ها یک پکیج افطاری مخصوص برای این بازه زمانی طراحی کردند."	T۱۱	
M۱	" بومی‌سازی زمانی مطرح می‌شود که با شاخص‌های فرهنگی کشورها مرتبط باشد؛ اما بحث یک رشد چون با سه پایه مهندسی، اتوماسیون و تحلیل داده‌ها ارتباط دارد کمترین تأثیرپذیری را از فرهنگ می‌گیرد؛ ولی در هنگام اجرا در کانال‌های رشد حتماً عوامل اجتماعی و محیطی هم مؤثر هستند و باید به آن‌ها توجه کرد."	T۱۲	بومی‌سازی مدل‌های خارجی
M۴	" به نظرم لازمه موفقیت در بازار ایران، نه کپی کامل مدل‌های خارجی، بلکه درک عمیق فرهنگ مردم ایران و تطبیق هوشمندانه آن مدل‌ها است."	T۱۲	
M۲	" در هر مرحله از رشد استارت‌آپ نیاز به KPI مختلفی است که با دیگر کسب‌وکارها متفاوت خواهد بود."	T۱۳	شاخص‌های کلیدی عملکرد
M۱۱	" بدون این شاخص‌های دقیق، یک رشد تبدیل به یک بازی حدس و گمان متکی بر شانس می‌شود."	T۱۳	
M۱	" یکی از اشتباهات رایجی که در شرکت‌های نوپای ایرانی می‌بینم، تمرکز بیش از حد روی شاخص‌های سطحی مثل تعداد نصب اپلیکیشن یا بازدید سایت است. به عقیده من و طبق تجربیاتی که دارم شرکت‌های نوپا باید KPIهای خود را به صورت سلسله‌مراتبی تعریف کنند و برای هر مرحله از فنانل، شاخص‌های مناسب داشته باشند."	T۱۳	

^۱ scalable

کد مصاحبه	نقل قول	کد تم	عنوان تم فرعی
M۱	" به نظر می‌رسد که پیش‌بینی موفقیت هک رشد ممکن نباشد، اما آدم‌هایی در هک رشد موفق هستند و یک تفاوت اصلی آن در همین مورد است که این‌ها تست‌های بسیار زیادی انجام می‌دهند و در این تست‌ها چارچوب لازم برای موارد مختلف در نظر گرفته می‌شود."	T۱۴	چارچوب‌های ارزیابی رشد
M۷	" در حوزه استارت‌آپی ایران، بسیاری از شرکت‌ها بدون چارچوب و مدل مشخصی کار می‌کنند که این باعث می‌شود نتوانند موفقیت راهبردهای رشد خود را به‌درستی ارزیابی کنند..."	T۱۴	
M۹	" انتشار نسخه توسعه‌نیافته محصولات یا حتی در برخی موارد خدمات سبب می‌شود در یک بازار محدود بررسی گردد کدام ویژگی‌های آن مهم‌تر و کدام هدر دادن منابع است. محصولاتی که شانس برای موفقیت ندارند را می‌توان از همان ابتدا با باز خورهایی که از انتشار محصول توسعه‌نیافته به‌دست آمده شناسایی کرد."	T۱۵	تناسب با بازار هدف
M۱۱	" مزیت رقابتی به کسی می‌رسد که محصول متناسب با بازار را ارائه کند؛ چون فقط در شرایطی که محصول یا خدمت با مشتریان کاملاً متناسب باشد رشد اتفاق می‌افتد."	T۱۵	
M۷	" مهم‌ترین نقش هک‌های رشد این است که مطمئن شوند، توسعه و عرضه محصول متناسب با بازار اتفاق می‌افتد."	T۱۵	
M۱	" این که سرویس یا محصول چقدر برای مشتری کاربرد دارد، نقش مهمی در ترویج آن خواهد داشت."	T۱۶	ارائه ارزش و منفعت به مشتری
M۲	" ... در نهایت هر مشتری به منافع نهایی خودش می‌اندیشد."	T۱۶	

پس از یافتن کدهای فرعی آن‌ها بر اساس موضوع و مفهوم به سه دسته کلی زیر تقسیم شدند:

الف) عوامل فنی و تحلیلی هک رشد. این دسته به ابزارها، چارچوب‌ها و روش‌های مبتنی بر داده برای شناسایی و اجرای فرصت‌های رشد می‌پردازد و در واقع نمایانگر بلوغ تحلیلی و تکنیکی تیم رشد در کسب‌وکار نوآور است. شامل تم‌های فرعی: داده‌محوری و تحلیل داده‌ها، آزمون‌ها و تست‌های متوالی، استفاده از ابزارهای دیجیتال مارکتینگ، شاخص‌های کلیدی عملکرد و چارچوب‌های ارزیابی رشد.

ب) عوامل انسانی و فرهنگی اثرگذار در پیاده‌سازی هک رشد. تمرکز این دسته بر ویژگی‌های مهارتی، ذهنی و فرهنگی افراد و تیم‌هایی که راهبرد رشد را پیاده‌سازی می‌کنند است و اهمیت ذهنیت رشد و مهارت‌های نرم در موفقیت شرکت‌های نوپا را نشان می‌دهد. شامل تم‌های فرعی: روحیه خلاق و نوآورانه، یادگیری و بهبود مستمر، کمبود دانش تخصصی، الگوهای موفق بومی، بومی‌سازی مدل‌های خارجی

ج) عوامل محیطی و ساختاری مؤثر بر مسیر رشد شرکت‌های نوپا. شرایط بیرونی و محدودیت‌های خاص زیست‌بوم ایران که رشد شرکت‌های نوپا را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند در این دسته قرار گرفته‌اند و در واقع بستر و زمینه اجرای هک رشد را دربرمی‌گیرد که شامل تم‌های فرعی: محدودیت منابع، انطباق با شرایط کلان بازار ایران، مقیاس‌پذیری سریع، کاهش هزینه‌های جذب مشتری، تناسب با بازار هدف، ارائه ارزش و منفعت به مشتری. تقریباً تمام تم‌های فرعی شناسایی شده در تحلیل مصاحبه‌ها از عوامل کلیدی مطرح‌شده در پیشینه نظری تطابق مستقیم یا مفهومی دارند. برای نمونه، در دسته عوامل فنی و تحلیلی، تمرکز بر داده‌محوری، انجام آزمون‌های متوالی، داشتن چارچوب و مدل ذهنی برای رشد و استفاده از شاخص‌های عملکردی به‌عنوان عوامل اصلی مورد تأکید قرار گرفتند. این موارد دقیقاً منطبق بر آن چیزی است که در پژوهش‌های پیشین و نمونه‌های موفق هک رشد نیز وجود دارد. [ارتباط با موارد ۲ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ جدول شماره ۱]

همچنین در دسته عوامل انسانی و فرهنگی، روحیه خلاق و نوآورانه، یادگیری مستمر و مسئله کمبود دانش تخصصی تیم‌ها، در پژوهش‌های قبلی نیز به‌عنوان چالش و مزیت‌های مهم مطرح شده‌اند. برای مثال، رایان هالیدی به‌صراحت تأکید دارد که داشتن «ذهنیت رشد» و قابلیت یادگیری و خلاق بودن یکی از نقاط تمایز میان تیم‌های رشد موفق و ناموفق است. وجود نمونه‌های موفق داخلی و توانایی بومی‌سازی تجربیات

خارجی نیز نشان‌دهنده نیاز زیست‌بوم ایران به تطبیق راهکارهای جهانی با شرایط بومی است. [ارتباط با موارد ۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۱۱ و ۱۵ و ۱۶ جدول ۱]

در دسته سوم یعنی عوامل محیطی و ساختاری نیز مواردی چون محدودیت منابع، انطباق با شرایط کلان بازار ایران، و چالش مقیاس‌پذیری مطرح شده‌اند که نه‌تنها در پژوهش‌های داخلی موردتوجه بوده‌اند، بلکه در برخی منابع بین‌المللی نیز اشاره‌هایی به‌دشواری رشد در بازارهای توسعه‌نیافته یا با محدودیت‌های خاص شده است. همچنین این دسته موارد در واقع بیان‌کننده ضرورت اصلی هک رشد برای شرکت‌های نوپا نیز هستند (برای مثال داشتن تناسب با بازار هدف) و بیشتر متخصصان برای تعریف ماهیت هک رشد و لازمه‌های پیاده‌سازی هک رشد از آن‌ها استفاده کرده‌اند [ارتباط با موارد ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ جدول ۱]. یافته‌های پرسش‌نامه‌ها نیز، نتایج مصاحبه‌ها را تأیید می‌کنند.

ردیف / ستون	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم	جمع
شناخت دقیق بازار هدف	۰	۰	۰	۵	۱۹	۲۴
استفاده از داده‌محوری	۰	۰	۰	۶	۱۸	۲۴
ایجاد ارزش پیشنهادی قوی	۰	۱	۳	۷	۱۳	۲۴
تفکر خلاق و مهارت حل مسائل پیچیده	۰	۰	۱	۱۳	۱۰	۲۴
داشتن مدل ذهنی صحیح از رشد	۰	۰	۲	۹	۱۳	۲۴
استفاده بهینه از شبکه‌های اجتماعی و کانال‌های مختلف بازاریابی	۰	۱	۲	۱۳	۸	۲۴
بازاریابی ویروسی	۰	۲	۷	۷	۸	۲۴
بهینه‌سازی محصول برای رشد	۰	۰	۰	۱۲	۱۲	۲۴
تطبیق‌پذیری با شرایط اقتصادی	۰	۳	۶	۸	۷	۲۴
جلب اعتماد مشتری	۰	۱	۲	۸	۱۳	۲۴
همکاری با اکوسیستم استارت‌آپی	۰	۲	۱۳	۵	۴	۲۴
انعطاف‌پذیری در شرایط ناپایدار	۰	۰	۳	۱۳	۸	۲۴
برنامه‌های بازاریابی ارجاعی	۰	۱	۶	۱۳	۴	۲۴
استفاده از بازاریابی محتوا	۰	۲	۳	۱۴	۵	۲۴
نوآوری در مدل درآمدزایی	۰	۱	۵	۱۱	۷	۲۴
آزمایش و تکرار	۰	۰	۲	۸	۱۴	۲۴

شکل ۲. پاسخ‌ها به سوال اصلی پرسش‌نامه: میزان موافقت با تاثیرگذاری این عوامل بر رشد شرکت‌های نوپا در ایران

در این پژوهش، مقدار آلفای کرونباخ برای ۱۶ مؤلفه اصلی با استفاده از نرم‌افزار SPSS برابر با ۰/۷۶۹ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول این بخش از پرسش‌نامه به‌عنوان ابزار پژوهش است؛ بنابراین، پرسش‌نامه طراحی شده از همسانی درونی مناسبی برخوردار بوده و می‌تواند به‌عنوان ابزاری معتبر جهت گردآوری داده‌ها در این زمینه مورد استفاده قرار گیرد.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	16

شکل ۳. مقدار آلفای کرونباخ

عوامل شناسایی شده از پژوهش‌های پیشین بر اساس تحلیل داده‌های پرسش‌نامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS و محاسبه شاخص‌هایی مانند آلفای کرونباخ و همبستگی اقلام مورد ارزیابی قرار گرفتند. تمامی عوامل به لحاظ پایایی مقبول بودند و هیچ‌یک به دلیل کاهش همبستگی یا ضریب آلفا حذف نشدند. با این حال، برخی اقلام همبستگی نسبتاً کمتری نشان دادند، اما باتوجه به اهمیت نظری و محتوایی آن‌ها، در پژوهش حفظ شدند. به این ترتیب، همه عوامل پیشنهادی از پژوهش‌های پیشین تأیید شده و در مدل نهایی پژوهش لحاظ شدند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌ها، عوامل موفقیت هک رشد در شرکت‌های نوپای ایرانی مجموعه‌ای از متغیرهای فنی، انسانی و محیطی را در بر می‌گیرد که هم به صورت مستقل و هم در تعامل با یکدیگر، زمینه‌ساز رشد سریع و پایدار کسب‌وکارها می‌شوند. در این پژوهش، ۱۶ عامل کلیدی شناسایی شده از مطالعات پیشین با یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها تلفیق گردید و نقش مکمل هر یک از عوامل نظری و میدانی به طور شفاف در متن گزارش شد.

موضوعات برجسته در یافته‌ها، ضرورت بومی‌سازی الگوهای خارجی هک رشد (مانند مدل چرخه آزمایش شان الیس، مدل دزد دریایی، قیف هک رشد) است. بسیاری از ابزارها و رویکردهای این حوزه بر اساس شرایط کشورهای توسعه‌یافته با بازارهای گسترده و دسترسی وسیع به داده‌ها طراحی شده‌اند؛ درحالی‌که شرکت‌های نوپای ایرانی به دلیل تفاوت‌های زیرساختی، قانونی، فرهنگی و اقتصادی، ناگزیرند این الگوها را متناسب‌سازی و بومی‌سازی کنند. این نتیجه، ضمن همخوانی با مبانی نظری، در منابع دیگر بررسی نشده و می‌تواند به عنوان یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر قلمداد شود. همچنین، هرچند بسیاری از عوامل شناسایی شده همپوشانی معناداری با پیشینه نظری دارند، اما میزان اهمیت و اولویت آن‌ها در تجربه عملی افراد مصاحبه‌شونده متفاوت است.

لذا موفقیت در اجرای هک رشد بیش از آنکه به ابزار یا تکنیک‌های خاص وابسته باشد، به مهارت‌ها، طرز فکر و فرهنگ تیمی بستگی دارد. ویژگی‌هایی همچون روحیه تجربه‌گرایی، پذیرش شکست و یادگیری از آن، و توانایی تحلیل نتایج آزمون‌ها از جمله عوامل کلیدی در عملکرد موفق تیم‌های رشد محسوب می‌شوند.

علاوه بر این، ساختار بازار ایران، محدودیت‌های فنی و تبلیغاتی، نوسانات اقتصادی و موانع مربوط به تأمین مالی از جمله چالش‌های محیطی مؤثر بر مسیر رشد شرکت‌های نوپا به شمار می‌آیند. چنین شرایطی سبب می‌شود شرکت‌ها ناگزیر به استفاده از روش‌های ابتکاری و خلاقانه شوند که این خود نوعی نوآوری اجباری در مقایسه با شرایط بازارهای پیشرفته ایجاد می‌کند.

در مقایسه یافته‌های این پژوهش با پیشینه تحقیق، درحالی‌که بخش مهمی از پژوهش‌های خارجی (مثل پژوهش بارگونی و یازن لی) بر اتوماسیون و بهره‌گیری از ابزارهای فناورانه تأکید داشته‌اند، مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌های این مطالعه نشان دادند در شرایط بومی شرکت‌های نوپای ایرانی، خلاقیت و نوآوری فردی در اولویت قرار می‌گیرد. این همگرایی و واگرایی‌های نسبی، نه تنها اعتبار یافته‌ها را تقویت می‌کند؛ بلکه بخشی از نوآوری پژوهش حاضر، تصویری بومی و متفاوت از الگوی مفهومی هک رشد در شرکت‌های نوپا ارائه می‌دهد.

با تلفیق عوامل پژوهش‌های پیشین و یافته‌های میدانی، این تحقیق موفق به ارائه الگوی مفهومی از عوامل مؤثر بر موفقیت هک رشد در شرکت‌های نوپای ایرانی گردید. این الگو شامل سه تم اصلی و ۱۶ عامل فرعی است و می‌تواند مبنایی برای تحلیل وضعیت موجود و طراحی مسیر رشد شرکت‌های نوپا در ایران قرار گیرد.



شکل ۴. الگوی مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

یافته‌های این پژوهش نشان داد که موفقیت در اجرای هک رشد در شرکت‌های نوپای ایرانی مستلزم ترکیبی از عوامل فنی، فرهنگی و محیطی است. بر این اساس، چند توصیه مدیریتی برای مدیران شرکت‌های نوپا، تیم‌های رشد و سیاست‌گذاران این حوزه قابل ارائه است. نخست، نهادینه‌سازی فرهنگ داده‌محوری و آزمون‌پذیری اهمیت ویژه‌ای دارد، چراکه تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده و انجام آزمایش‌های کوچک و سریع می‌تواند زمینه‌شناسایی مؤثرترین راهکارها را فراهم کند. همچنین توسعه مهارت‌ها و ظرفیت‌های تیمی و طراحی برنامه‌های انگیزشی مناسب، سبب افزایش مشارکت، خلاقیت و پایداری در فعالیت‌های رشد می‌شود. استفاده خلاقانه از منابع محدود و توجه به تناسب محصول و بازار از دیگر الزامات مهم به شمار می‌آید. علاوه بر این، بومی‌سازی مدل‌های بین‌المللی، تقویت پروژه‌های بومی‌سازی و مدیریت صحیح دانش می‌تواند مسیر مناسبی برای توسعه پایدار ترسیم کند. توجه به ارزش آفرینی واقعی، تقویت زیرساخت‌های آموزش و مهارت‌آموزی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین دیجیتال برای تعامل با مشتریان و افزایش بهره‌وری نیز باید در اولویت قرار گیرد. در سطح سیاست‌گذاری، کاهش پیچیدگی‌های قانونی و اداری، حمایت مالی هدفمند از فعالیت‌های رشد، تسهیل دسترسی به داده و ابزارهای بین‌المللی و ایجاد سیستم پایش و شاخص‌های کلیدی عملکرد برای ارزیابی مستمر، نقشی کلیدی ایفا می‌کند. در نهایت، تقویت شبکه‌ها و همکاری‌های بین‌شرکتی برای اشتراک دانش و منابع می‌تواند هم‌افزایی قابل توجهی ایجاد نماید.

با وجود این دستاوردها، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. نخست آن که تعداد مصاحبه‌شوندگان و پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه به دلیل دشواری دسترسی به خبرگان حوزه استارت‌آپ و هک رشد محدود بود. محدود بودن اطلاعات مکتوب درباره هک رشد در ایران نیز چالشی جدی به شمار می‌آید، چراکه به دلیل نو بودن موضوع، منابع علمی و تجربی کافی برای پشتیبانی از تحلیل‌ها وجود نداشت. از سوی دیگر، عدم همکاری برخی خبرگان به علت مشغله یا مسائل مرتبط با محرمانگی اطلاعات، دامنه داده‌های گردآوری‌شده را کاهش داد. همچنین، با وجود تلاش برای رعایت بی‌طرفی در تحلیل کیفی، احتمال تأثیر ذهنیت پژوهشگر در تفسیر داده‌ها وجود دارد. در نهایت، تغییرات سریع محیط استارت‌آپی ایران می‌تواند موجب شود برخی از نتایج این پژوهش در آینده دستخوش تغییر شوند.

با توجه به این محدودیت‌ها، زمینه‌های متعددی برای پژوهش‌های آتی قابل شناسایی است. به دلیل محدود بودن جامعه نمونه و داده‌های در دسترس، مطالعات بعدی می‌توانند با بهره‌گیری از نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر، به تعمیم‌پذیری یافته‌ها کمک کنند. همچنین، از آنجا که فرهنگ سازمانی یکی از متغیرهای تأثیرگذار در اجرای هک رشد است، بررسی نقش آن در شرایط مختلف سازمانی می‌تواند مسیرهای تازه‌ای برای شناخت بهتر این پدیده فراهم سازد. مقایسه تطبیقی بین استارت‌آپ‌های موفق و ناموفق در زمینه اجرای هک رشد نیز می‌تواند در تبیین عوامل کلیدی موفقیت و شکست نقش‌آفرین باشد. از سوی دیگر، طراحی و اعتبارسنجی مدل‌های بومی هک رشد با اتکا بر زیست‌بوم استارت‌آپی ایران، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. تحلیل نقش فناوری‌های نوین در تسهیل رشد شرکت‌های نوپا و مطالعه ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی اعضای تیم‌های رشد نیز می‌تواند ابعاد کمتر بررسی شده این حوزه را روشن سازد. در نهایت، با توجه به تغییرپذیری بالای محیط استارت‌آپی ایران، انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای میان زیست‌بوم‌های استارت‌آپی مناطق مختلف کشور می‌تواند به درک عمیق‌تر پویایی‌های بومی و تدوین راهبردهای متناسب کمک کند.

منابع

- [1] Abbasi, D., Mahdieh, O., & Shahsavari, F. (2023). Identifying factors affecting startup success: A phenomenological study. *Faslname-ye Elmi-Pajouhi-ye Tose'e Karafarini*, 16(4), 187–214. <https://doi.org/10.22059/jed.2023.359337.654193> [In Persian]
- [2] Aghajani, H., Shariati, Z., & Hosseini, A. (2020). *Explaining the evolutionary process and effective components on electronic business models in Iranian startups*. <https://civilica.com/doc/1161691> [In Persian]
- [3] Arabiyoun, A., Mobini Dehkordi, A., & Moghanlou, M. (2023). *A different look at growth strategies for startups and scale-ups*. Proceedings of the 3rd Iran Business Monitoring Conference 2023, Tehran. <https://civilica.com/doc/1720060> [In Persian]
- [4] Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33. <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU33.html>
- [5] Baharin, A. R. K., & Nayan, S. M. (2020). Make a customer, not a sale: Review on customer trust. *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(2), Article 2. <https://abrn.asia/ojs/index.php/JUSST/article/view/66>
- [6] Bargoni, A., Santoro, G., Messeni Petruzzelli, A., & Ferraris, A. (2024). Growth hacking: A critical review to clarify its meaning and guide its practical application. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123111. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123111>
- [7] Bargoni, A., Smrčka, L., Santoro, G., & Ferraris, A. (2024). Highway to hell or paradise city? Exploring the role of growth hacking in learning from innovation failure. *Technovation*, 131, 102945. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102945>
- [8] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- [9] Conway, T., & Hemphill, T. (2019). Growth hacking as an approach to producing growth amongst UK technology start-ups: An evaluation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 21(2), 163–179. <https://doi.org/10.1108/JRME-12-2018-0065>
- [10] Ellis, S., & Brown, M. (2017). *Hacking growth: How today's fastest-growing companies drive breakout success*. Currency.
- [11] Feyz, D., Alipour, S., Asghari Najib, M., & Zarei, A. (2020). Developing a model of digital growth hacking strategies during the COVID-19 crisis in Iran's online markets (Case study: Basalam platform). *Rahbordhaye Bazargani*, 27(16), 47–64. <https://sid.ir/paper/964406/fa> [In Persian]
- [12] Feyz, D., & Shabani, A. (2017). *Growth hacking: Qualitative content analysis of Ryan Holiday's interviews*. Proceedings of the 2nd International Conference on Modern Research in Management, Economics, and Development. <https://civilica.com/doc/749845> [In Persian]
- [13] Feyz, D., & Shabani, A. (2018). *Investigating the impact of social media marketing actions as a kind of growth hacking strategy on behavioral tendencies and customer word-of-mouth advertising*. <https://civilica.com/doc/1206990> [In Persian]
- [14] Feyz, D., Zarei, A., Maleki Minbash Razgah, M., & Shabani, A. (2021). *Typology of growth hacking strategies in the framework of the growth hacking marketing funnel*. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1516791> [In Persian]

- [15] Hodijah, C., Hendrayani, E., Tarigan, M. I. B., Suprianto, G., & Suryathi, W. (2024). The marketing effectiveness in start-up business: A systematic literature review from 1973–2023. *Journal Riset Bisnis dan Manajemen*, 17(2), 65–74. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v17i2.13865>
- [16] Holiday, R. (2013). Growth hacker marketing: A primer on the future of PR, *Marketing, and Advertising*. Portfolio.
- [17] King's Business School. (2023, October 24). Collaboration not disruption is key to start-up success in Asia, say academics. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/32b74614-fcdd-44f7-a686-51be7638a1e1>
- [18] Khosrawi-Rad, B., Schlimbach, R., & Asghari, R. (2023). Growth hacking – Der Schlüssel zu beschleunigtem Wachstum für Startups? *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 60(3), 612–627. <https://doi.org/10.1365/s40702-022-00912-6>
- [19] Kuckertz, A., Leicht, T., Scheu, M., Da Silva Wagner, I., & Ebersberger, B. (2025). Onwards and upwards: Hacking entrepreneurial growth. In A. Kuckertz et al. (Eds.), *Mastering your entrepreneurial journey* (pp. 97–114). *Springer Nature Switzerland*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71064-3_8
- [20] Li, Z. (2024). Construction of precision marketing systems for large enterprises in big data environments. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 15(3), 10–15. <https://doi.org/10.54097/7pzk397>
- [21] Moradi Ziba, S., Abbasi, J., Radfar, R., & Abdolvand, M. A. (2023). Designing a model of causes and consequences in implementing digital marketing strategies in successful Iranian startups with a mixed approach. *Faslname-ye Arzesh Afzari dar Modiriyat-e Kasb-o-Kar*, 3(3), 129–157. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.389183.1068> [In Persian]
- [22] Nwodo, S. I., & Dike, O. N. (2024). Market research as the architect of informed marketing planning and decision making in business organization: A literature review. *British Journal of Marketing Studies*, 12(5), 28–46. <https://doi.org/10.37745/bjms.2013/vol12n52846>
- [23] Patel, N., & Taylor, B. (2016). The definitive guide to growth hacking. *Quick Sprout*. <https://www.quicksprout.com/the-definitive-guide-to-growth-hacking-chapter-3346>
- [24] Ries, E. (2021). *Startup nirvana: A new approach for managing and launching startups* (M. J. Ahmadpour & S. A. Fatemi Khorasani, Trans.; 10th ed.). Tehran: Pandar Pars Publishing. [In Persian]
- [25] Roschier, T. (2018). *How can large Finnish companies implement and execute growth hacking* (Master's thesis, Aalto University). Aaltodoc. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/6ff301bb-ec13-4fff-a3a8-4155e3e93f37>
- [26] Shari'atnejad, A., Mousavi, S. N., & Rezaeinejad, H. (2023). Designing a model for implementing growth hacking strategy for startups. *Strategic Management Studies Quarterly*, 14(54), 173–193. <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.165683> [In Persian]
- [27] Shahraki Moghaddam, Sh., & Farsijani, H. (2022). Promotion and growth of startups in the Iranian startup ecosystem. <https://civilica.com/doc/1483503> [In Persian]
- [28] ShirMohammadi, Y., Nikmanesh, Sh. D., & Hasannezhad, F. (2020). The effect of product and marketing innovation on product internationalization in startups. <https://civilica.com/doc/1043671> [In Persian]

- [29] Siurbyte, V. (2018). Growth hacking as a methodology for user retention in the entrepreneurial venture: A case study (Master's thesis, KTH Royal Institute of Technology). *DiVA Portal*. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1229873>
- [30] Tari, G., & Parhalam, H. R. (2020). Structural model of factors affecting survival and growth of startups in Iran. *Executive Management Research Journal*, 12(23), 315–341. <https://doi.org/10.22059/jmrj.2020.359707> [In Persian]
- [31] Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- [32] Ziakis, C., & Vlachopoulou, M. (2023). *StUpGrowthPath: A growth hacking marketing approach for digital startups*. In N. F. Matsatsinis et al. (Eds.), *Operational research in the era of digital transformation and business analytics* (pp. 207–215). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24294-6_22