

# تدوین الگوی راهبردهای هک رشد دیجیتال در بحران ویروس کووید ۱۹ در بازارهای آنلاین ایران (مورد مطالعه: پلتفرم باسلام)

نویسندگان: داوود فیض<sup>۱</sup>، سیما علی پور<sup>۲</sup>، مریم اصغری نجیب<sup>۳</sup> و عظیم اله زارعی<sup>۴\*</sup>

۱. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (Feiz1353@semnan.ac.ir)
۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (s\_alipour@semnan.ac.ir)
۳. دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (Maryam.asgharinajib@semnan.ac.ir)
۴. دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

\* Email: a\_zarei@semnan.ac.ir

DOI: 10.22070/CS.2021.14148.1077

## چکیده

امروزه با بحران کرونا و تحول دیجیتال، دنیای استارت‌آپ‌ها کسب‌وکارهای اینترنتی رشد چشم‌گیری داشته است و رشد تجارت در حوزه‌های بازاریابی، توسعه‌ی محصول، بخش‌های فروش و حوزه‌های دیگر در فضایی متفاوت انجام می‌گردد. لذا هک رشد دیجیتال برای کسب و کارهای اینترنتی ضروری به نظر می‌رسد، زیرا راهبردهای هک رشد بر اساس ایجاد تغییرات درونی در سیستم با هدف افزایش تبدیل کاربر به مشتری و توسعه کسب‌وکار از طریق ابزارهای درونی با هزینه اندک انجام می‌شود. مقاله حاضر پژوهشی کیفی درباره راهبردهای هک رشد دیجیتال در بحران کرونا است. در مرحله اول با هدف جمع‌آوری داده‌های کیفی، پس از بررسی گسترده ادبیات در حوزه هک رشد دیجیتال و راهبردهای آن، چارچوبی برای طرح پرسش‌های مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با صاحبان کسب‌وکارهایی که در یک سال اخیر در پلتفرم باسلام رشد چشم‌گیری داشته‌اند، طراحی شد. در ادامه پژوهشگران بعد از انجام ۱۴ مصاحبه به اشباع نظری رسیدند. مصاحبه‌های ترانویسی شده در مرحله دوم با استفاده از نرم افزار اطلس و با روش تحلیل تماتیک استقرایی کدگذاری شدند. در پژوهش جاری از مجموع ۱۴۱ کد باز و ۱۸ تم فرعی، ۵ تم اصلی آگاهی، اکتساب، تجارت الکترونیک، درآمد و بقا مبنای راهبردهای هک رشد دیجیتال در بازار آنلاین ایران قرار گرفتند.

کلیدواژه‌ها: هک رشد، پلتفرم باسلام، تحلیل تم، بحران ویروس کووید ۱۹.

نشریه علمی  
راهبردهای  
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of  
Business  
Strategies

مقاله پژوهشی  
صفحه ۶۴-۴۷

- دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۷/۲۹
- پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۱

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Twenty-seventh Year  
No.16  
Autumn & Winter  
2020-21

نشریه علمی  
دانشگاه شاهد  
سال بیست و هفتم - دوره جدید  
شماره ۱۶  
پاییز و زمستان ۱۳۹۹

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، با توسعه و پیشرفت روزافزون تکنولوژی لزوم استفاده از ابزارهای دیجیتال در جهت رشد کسب و کار احساس می‌شود. از این رو صاحبان مشاغل موفق باید به طور مداوم روش‌های استراتژیک را برای به دست آوردن نتایج مورد انتظار اتخاذ کنند. با ورود ویروس کرونا این مسئله پر رنگ‌تر شد؛ زیرا بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ در جغرافیای مختلف و درون کشور پیشرفت کرد و رفتار مصرف‌کننده به سرعت تغییر یافت [۱]. مصرف‌کنندگان تصمیم گرفته‌اند محصولات خود را از طریق کانال‌های دیجیتال خریداری کنند [۲]. لذا با افزایش تجارت الکترونیکی و سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی دیجیتال، تعامل دیجیتال با مصرف‌کنندگان سرعت گرفت [۱].

با توجه به بحران ایجاد شده و توسعه سریع فناوری و انقلاب دیجیتال، تمرکز بیشتر بر روی روش‌های جایگزین بازاریابی است تا استراتژی‌های مبتنی بر رسانه‌های سنتی، مانند رادیو، روزنامه و تلویزیون [۳]. به این ترتیب شرکت‌ها با توجه به تغییرات ایجاد شده از ابزارهای دیجیتال برای ترغیب مشتریان به صورت مجازی و فروش آنلاین استفاده کردند و به بررسی چگونگی تغییر شکل استراتژی‌ها و تاکتیک‌های بازاریابی دیجیتال پرداختند [۲]. در این راستا، توسعه راهبردهای تصمیم‌گیری نوآورانه منجر به رویکردهای جدیدی مانند هکر شد، برای بازاریابی می‌شود [۳]. هکر رشد، فرایند جدیدی است که قادر به شناسایی کارآمدترین راه‌ها برای رشد کسب و کار، ترکیب تفکر و فناوری خارج از چارچوب است [۴]. "رشد" افزایش از صفر به میلیون‌ها (یا صدها میلیون) کاربر در چند سال، با هدف رشد انفجاری و نمایی یک شرکت است [۵]. از طرف دیگر، "هکر" به معنای برنامه‌نویس است، که می‌تواند محصول یک شرکت را تشویق کند تا رشد ویروسی را تجربه کند، در هر صورت، همچنین اشاره به کسی می‌کند که خارج از چارچوب فکر می‌کند، قوانین را نادیده می‌گیرد و راه‌های جدیدی برای حل مشکلات کشف می‌کند. به این ترتیب، یک هکر رشد باید به همان اندازه که تحلیلی است، خلاق باشد [۷ و ۶]. هکر رشد، ترکیبی ماهر از یک نبوغ فنی و بازاریاب است که، در توسعه سریع یک مدل تجاری جدید "استاندارد" پیشگام

است. هکرهای رشد به خودی خود بازاریابی را یک فعالیت نمی‌دانند، بلکه بازاریابی را یک دید اساسی در مورد نحوه طراحی و ساخت یک محصول یا خدمات می‌دانند [۸]. هکر رشد یک تلفیق ابزار فناوری است که بازاریابی خودپایدار ایجاد می‌کند و به تنهایی به میلیون‌ها توده هدفمند می‌رسد [۹].

پیترز (۲۰۲۱)، معتقدست که، هکر رشد به همان اندازه که یک علم است یک هنر است [۸]. هکر رشد شکل جدیدی از بازاریابی ویروسی است که هرچه کاربران بیشتر درگیر شوند، احتمال ارجاع دوستان، خانواده، افراد جامعه و همچنین ایجاد ارتباطات حرفه‌ای بیشتر خواهد بود [۷]. هکر رشد چیزی است که کاملاً جایگزین بازاریابی سنتی می‌شود و روی آنچه قابل آزمایش، پیگیری و مقیاس‌پذیری است کار می‌کند و تمام اشتیاقش بر مبنای پاسخگویی به مشتری است [۹]. طبق توصیفات رایان هالیدی، قیف هکر رشد شامل جذب کاربر، فعال‌سازی کاربر و حفظ کاربر می‌باشد. قیف هکر رشد اغلب استعاره‌ای است که سفر مشتری به سمت خرید محصول یا خدمت را توصیف می‌کند. رایان هالیدی درباره قیف هکر رشد چنین می‌گوید: "کاربرانی که جذب می‌کنید، مهم هستند اما اینکه بگوییم ما یک میلیون کلیک یا بازدید داریم کافی نیست، آنچه هکر رشد به آن می‌اندیشد این است که چند درصد از این بازدیدها تبدیل به عملی در آنان شده که کسب و کار شما به آن نیاز دارد. قضیه اینطور نیست که تا یکی عضو شد یا از ما خرید کرد خوشحال شویم، بلکه ارزش بلند مدت آن‌ها مهم است. یا اینکه چگونه برنامه‌ریزی کنیم که آن‌ها را مشتری خود نگه داریم. این چیزها مسأله هکر رشد است" [۱۰].

در این زمینه، شرکت‌ها باید محصولات خود را بر اساس بازخورد و پاسخ زودهنگام بهبود بخشند و ویژگی‌ها و تلاش‌های بازاریابی را برای حفظ مشتریان به کارگیرند و آن‌ها را تشویق کنند تا نظرات خود را در مورد محصولات که خریداری کرده‌اند، پخش و به اشتراک بگذارند؛ به این ترتیب با توسعه بازاریابی، بر حفظ و جذب مشتری، فعال سازی، نگهداری و افزایش فروش متمرکز شوند [۱۲] و [۱۱].

نوع جدیدی از موسسات که مبادلات در بازار را تسهیل می‌کند، در نظر گرفته می‌شود [۲۲]. با توجه به بحران کرونا و رکود اقتصادی ایجاد شده افراد زیادی تصمیم به سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای پلتفرمی کرده‌اند. زیرا در بازارهای رقابتی امروزی، نوآوری‌های فناورانه مبتنی بر پلتفرم‌های فناورانه برای بسیاری از بنگاه‌ها و صنایع حیاتی است و بنگاه‌هایی می‌توانند در آشفته‌گی‌های محیط کسب‌وکار بقای خود را تضمین کنند که از فکر پورتفوی محصول به سمت تفکر پلتفرمی حرکت کرده باشند [۲۴ و ۲۳]. یکی از پلتفرم‌هایی که در بحران کرونا بسیار مورد توجه قرار گرفت، پلتفرم باسلام است. زیرا این پلتفرم با راهبردهای هک‌رشد فرصت مناسبی برای رشد تجارت ایجاد کرده است.

باسلام یک بازار اجتماعی آنلاین است؛ بازار اجتماعی یعنی همه اعضا در این بازار نقش دارند. باسلام بستر کسب‌وکارهای کوچک است. در باسلام سازندگان اصلی که محصولات غیرکارخانه‌ای را از شهرها و روستاهای مختلف بی‌واسطه می‌فروشند؛ بیشتر دیده می‌شوند و مشتریان وفادار خود را می‌یابند. مشتری‌ها می‌توانند تصمیم بگیرند که پولشان را کجای ایران خرج کنند و در رونق اقتصاد شهرهای مختلف ایران نقش داشته باشند. فروشندگان در باسلام آسان و رایگان غرفه می‌سازند؛ محصولاتش را بی‌واسطه در غرفه‌اش عرضه می‌کند و درباره محصولش با خریداران گفت‌وگو می‌کند. غرفه‌دارها می‌توانند علاوه بر اینکه کسب‌وکار خودشان را رونق می‌دهند، به همدیگر کمک کنند، فعالیت‌های گروهی انجام بدهند و در تنظیم قیمت‌های محصولات سراسر ایران تاثیر داشته باشند. خریدار در باسلام با دنیایی از کسب‌وکارهای کوچک روبه‌رو می‌شود. تجربه‌های دیگر خریدارن را می‌خواند و هزینه هر آنچه را می‌خواهد از پرداخت امن می‌پردازد؛ آن‌ها می‌توانند تجربه خریدشان را برای همه منتشر کنند و با این کار به مشتری‌های دیگر و به خود غرفه‌دارها برای ارتقاء محصولشان کمک کنند. در باسلام خریداران تنوع چشم‌گیری از محصولاتی می‌بینند که شاید در دکان هیچ عطاری نباشد. با فروشندگان گفت‌وگو می‌کنند و امتیازها، دیدگاه‌ها و تجربه‌های دیگران را می‌بینند. هزینه‌ای که می‌پردازند، زمانی به حساب فروشندگان می‌رود که از محصول دریافتی راضی باشند. باسلام تا هفت روز متظر

با توجه به بحران کرونا و لزوم به‌کارگیری بازاریابی دیجیتال برای کسب‌وکارها علی‌الخصوص کسب‌وکارهای نوپا و کوچک، استارت‌آپ‌ها می‌توانند با راهبردهای هک رشد دیجیتال به بهبود وضعیت خود کمک شایانی کنند. زیرا استارت‌آپ‌ها بودجه کافی برای بازاریابی و تجارب سنتی بازاریابی ندارند [۱۳] و هدف از هک‌رشد، رشد سریع تجارت با استفاده از بودجه‌های بسیار اندک و استفاده از مزیت شبکه‌ی اینترنت و دارایی‌های غنی از داده است [۱۴]. زیرا اتوماسیون باعث می‌شود بیشترین محتوای مشاهده شده ویروسی شود و آزادی در سایت‌های رسانه‌های اجتماعی بیشتر است [۹]. لذا هک‌رشد در بازارهای آنلاین مشهودتر است.

هک‌رشد از طریق پلتفرم‌ها و فعالیت‌های نوآورانه‌ی آنلاین علاقه زیادی در کاربران ایجاد می‌کند که در نهایت منجر به رفت و آمد زیاد کاربران آنلاین می‌شود که به صورت تدریجی می‌توانند به مشتریان بزرگ تبدیل شوند و در نتیجه درآمد شرکت به سرعت شروع به افزایش می‌کند [۱۵]. هک‌رشد از ایمیل‌ها، تبلیغات پرداخت به ازای هر کلیک، پلتفرم‌ها و واسطه‌های برنامه‌نویسی برنامه‌های پلتفرم برای ایجاد استراتژی‌های قابل آزمایش و مقیاس‌پذیر با هدف اصلی دستیابی به بازار دیجیتال پر رونق، استفاده می‌کند [۱۳ و ۱۶]. با توجه به مطالب عنوان شده یکی از زمینه‌هایی که هک‌رشد می‌تواند در دنیای الکترونیکی امروز در آن موفق عمل کند، کسب‌وکارهای پلتفرمی است؛ جایی که شرکت‌ها و سازمان‌ها بیشتر تجارت خود را از طریق اینترنت انجام می‌دهند. به نظر می‌رسد با افزایش سطح پیچیدگی، معماری‌های سنتی قادر به مقابله با مشکلات حاضر مانند: نیاز به پاسخگویی سریع به نیازمندی‌های جدید و پذیرفتن ادغام بهتر و سریع‌تر اپلیکیشن‌ها در پلتفرم، نیستند [۱۷ و ۱۸]. پلت‌فرم‌ها واسطه‌هایی هستند که از طریق تعاملات مستقیم [۱۹] میان دو یا چند گروه مجزا از کاربران خلق ارزش می‌کنند و بر اساس تعداد گروه‌های ذینفع حاضر در پلت‌فرم به آن دو وجهی یا چند وجهی می‌گویند [۲۰]. پلتفرم یک نقش اصلی و ضروری دارد و آن فراهم کردن یک سیستم میان گروه‌های مختلف کاربران است این سیستم مجموعه‌ای از اجزا و قانون‌هایی است که در تعاملات میان کاربران استفاده می‌شود [۲۱]. پلتفرم دیجیتال کسب‌وکار به عنوان

محصول یا خدمات خود ایجاد می‌کند، محبوب‌تر کرد. متخصص دیگری که نویسنده وب سایت تک‌کراچ<sup>۳</sup> است، در یک پست موجود در آن سایت توضیح داد که هکرشد به معنای استفاده از انواع داده‌های مختلف به خلاقانه‌ترین شکل ممکن است.

هالیدی، نیز بیان می‌کند که برندهای بزرگی مانند فیس بوک<sup>۴</sup>، دراپاکس<sup>۵</sup> و تویتر<sup>۶</sup> از روش سنتی بازاریابی پیروی نکرده‌اند و به دنبال تبلیغات در تلویزیون یا رسانه‌های چاپی نبوده‌اند [۱۳]، اما آنها راهبرد عصر جدید هکرشد را برای دستیابی به تعداد زیادی از افراد (در حالی که هزینه‌ی کمتری نسبت به سایر رقبا در فعالیت‌های بازاریابی می‌پردازند)، اتخاذ کردند. هکرشد، برای این شرکت‌ها به خوبی کارسازی کرده است. ریکانس<sup>۷</sup> به طور جامع در مورد چگونگی استفاده‌ی ۱۱ شرکت معروف از راهبردهای هکرشد برای متمایز شدن، نوشته است [۲۷]. ویوودی<sup>۸</sup>، به مطالعه‌ی راهبردهای هکرشد مورد استفاده توسط هکر شد و اینکه چگونه این اختراع مخرب به موفقیت بزرگ برای شرکت تبدیل می‌شود، پرداخت که در آن هکر شد، شرکت جوانی است که توسط فارغ‌التحصیلان IT-دهلی تاسیس شده، و آن پلتفرم مهارت آنلاین و اشتغال برای دانشجویانی است که در آن بر روی مشکلات دنیای واقعی که در مشاغل با آنها رو به رومی‌شوند، کار می‌کنند. این مطالعه تایید می‌کند که تکنیک‌های هکر شد که توسط این شرکت مورد استفاده قرار گرفته است در جذب بیشتر دانشجویان موفقیت آمیز بوده است. از آنجاییکه هکر شد، استارت‌آپی است در فضای آموزش، آن‌ها درگیری دانشجویان در پلتفرم را با کمک هک‌های رشد مختلف مدیریت کرد. در نتیجه بیان کرد که شرکت‌ها به جای اینکه فقط شیوه‌های سنتی بازاریابی را اجرا کنند، باید برای جذب کاربر به راهبردهای هکر شد روی بیاورند [۲۸].

ثبت رضایت خریدار می‌ماند. اگر او ناراضی بود، هزینه‌اش را به او برمی‌گرداند و اگر راضی بود با غرفه‌دار تسویه حساب می‌کند. به این ترتیب همه اعضای باسلام می‌توانند به سادگی با هم ارتباط برقرار کنند [۲۵].

در حال حاضر با توجه به بحران کرونا، فردی که وظیفه هکرشد را بر عهده دارد باید نسبت به روندهای در حال ظهور و تحولات بازار بسیار هوشیار باشد تا بتواند با استفاده از مهارت‌ها و تجربیات خود، ترکیب مناسب بازاریابی و رشد اقتصادی را تنظیم کند [۲۶]. زیرا، کلمه تجارت، به دلیل شبکه‌های اجتماعی معنای جدیدی پیدا کرده، فروش محصولات کاملاً تغییر کرده، الگوی خرید مشتری چشم انداز جدیدی یافته و فروش و توزیع جدید شده است [۹]. در چنین شرایطی کسب‌وکارهای پلتفرمی اهمیت ویژه‌ای یافته است و ضروری‌ست که راهبردهای مناسبی جهت رشد کسب‌وکارها مورد بررسی قرار گیرد. لذا هدف از پژوهش حاضر تدوین الگوی هکر شد دیجیتال در پلتفرم باسلام می‌باشد.

با توجه به مطالب عنوان شده، این سؤال مطرح می‌شود که راهبردهای هکرشد دیجیتال پلتفرم باسلام در بحران کرونا چیست؟ چگونه این راهبردها به رشد کسب‌وکارها در بحران کرونا کمک کرده است؟ آیا راهبردهای هکرشد می‌تواند سبب رونق اقتصادی کسب‌وکارها در پلتفرم شوند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم "هکر شد" برای اولین بار توسط شان الیس<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۰ ظاهر شد. او در یکی از پست‌های وبلاگ خود از این اصطلاح به عنوان کسی یاد کرد که تنها هدفش رشد است و هر عملی از آن شخص ناشی از میل به رشد است. الیس پست را با گفتن این جمله آغاز می‌کند: "هنگامی که استارت‌آپ‌ها آماده مقیاس‌سازی می‌شوند، بزرگ‌ترین چالش آن‌ها اغلب استخدام کسی است که بتواند رشد را رهبری کند [۸]. بعدها، اندرو چن<sup>۲</sup> این اصطلاح را پس از تعریف "هکر شد" به عنوان شخصی که همه چیز را برای جذب مشتری‌های جدید برای

۳ . TechCrunch

۴ . Facebook

۵ . Dropbox

۶ . Twitter

۷ . Srikanth

۸ . Dwivedi

۱ . Sean Ellis

۲ . Andrew Chen

۳. در آغوش گرفتن پیوت<sup>۵</sup>. ۴. فن آوری سوپرشارژ<sup>۵</sup>. همکاری هنجار جدید را که می‌تواند به تجارت کمک کند تا کسب‌وکارها خودشان را برای اقتصاد پسا کرونا آماده کنند، بیان کرده است [۳۴].

کومار و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان "بررسی جامع هک‌رشد با تجزیه و تحلیل در شبکه‌های اجتماعی مشتریان که آنها را هدایت می‌کند" چرخه‌ای برای هک‌رشد معرفی کرده‌اند که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است [۹].



شکل ۱. چرخه هک رشد

با مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش، پژوهشی که به بررسی راهبردهای هک‌رشد در کسب‌وکارهای پلتفرمی و دیجیتالی در بازار آنلاین ایران پرداخته باشد، یافت نشد. همچنین با توجه به اینکه بازاریابی یک فعالیت تجاری مهم برای رشد، موفقیت و پایداری شرکت‌های نوپا است. با این حال، کارآفرینان جوان با ایده‌های نوآورانه در تلاش برای دستیابی به مشتریان، با چالش‌های قابل توجهی روبرو هستند. به ویژه در مراحل اولیه تأسیس و راه‌اندازی یک کسب‌وکار نوپا، منابع محدود سرمایه و مشکلات دسترسی به منابع مختلف بودجه مانع توانایی طراحی و توسعه کمپین‌های تبلیغاتی یکپارچه می‌شود. فقدان فرآیندهای بازاریابی کارآمد منجر به شکست بالای کسب‌وکارهای نوپا می‌شود و کارآفرینان بر یافتن راهبردهای هوشمندانه و کم هزینه برای افزایش فروش خود متمرکز هستند. هک‌رشد یک تکنیک آزمایش محور برای تعیین موثرترین راه‌های رشد تجارت است و لازم است کارآفرینان برای دسترسی

گایتو<sup>۱</sup>، نرم افزارهای مهندسی و دستگاه تنظیم خودکار، آزمایش و تجزیه و تحلیل داده‌ها و بازاریابی خلاق را به عنوان سه ستون اصلی هک‌رشد معرفی کرد [۲۹].

کانوی و همفیل<sup>۲</sup> نیز در تحقیقی با عنوان "هک رشد به عنوان رویکردی برای تولید رشد در بین شرکت‌های استارت‌آپ فناوری انگلستان: یک ارزیابی"، به شناسایی و درک ارتباط و اهمیت هک-رشد و شناسایی ابزارها و راهبردهای آن که توسط شرکت‌های استارت‌آپ انگلستان مورد استفاده قرار گرفته است، با استفاده از رویکرد تحلیل تم پرداخته‌اند. آن‌ها دریافتند که هک‌رشد علاوه بر عنصر تجزیه و تحلیل داده، به افراد نیاز دارد تا فرصت‌های در حال ظهور را قبل از دیگران تشخیص دهند و استفاده از روش‌های سنتی بازاریابی برای پر کردن شکاف بین دنیای فیزیکی و دیجیتال بسیار مهم دانستند. همچنین دریافتند که مفهوم هک رشد با بازاریابی چابک هم‌افزایی مستقیم دارد. در نتیجه چارچوب مفهومی برای ارائه راهنمایی جهت مطالعه‌ی عمیق در مورد استفاده از هک‌رشد و کمک به تعریف این که یک کمپین از چه اجزایی باید تشکیل شود، ارائه دادند [۳۰]. این چارچوب با ادغام خصوصیات یک استارت‌آپ [۳۱] با مدل استارت‌آپ ناب تولید شده توسط رایس<sup>۳</sup> [۳۲] برای تشکیل "مرحله ی جستجو" و "مرحله ی اجرا" خارجی توسعه یافته است. همچنین آن‌ها عناصر اصلی "تناسب محصول-بازار، تجزیه و تحلیل داده‌های کاربر، بهینه‌سازی رشد ویروسی و رشد مقیاس پذیر" را برای یک هک‌رشد مشخص کردند [۳۰].

بناسک و لیزنر<sup>۴</sup> در مطالعه‌ای به طبقه بندی هک‌رشد و کاربردهای عملی آن برای شرکت‌ها پرداختند و طبقه‌بندی ۳۴ الگوی هک‌رشد را در طول چرخه‌ی حیات مشتری برای جذب، فعال‌سازی، سود، نگهداری و ارجاع، ارائه کردند [۳۳]. سپس الگوها را در دو بعد شدت منابع و تأخیر زمانی طبقه‌بندی کردند. نادر صبری، پنج رویکرد هک‌رشد از جمله: ۱. جنگ نامتقارن ۲. تسلط بر چالش

۱ . Gaito

۲ . Tony Conway and Tanya hemphill

۳ . Ries

۴ . Bohnsack & Liesner

استنباط کلی خود را از مفهوم هکرشد دیجیتال بیان کنند. متوسط زمان هر مصاحبه با توجه به مشغله کاری گروه مصاحبه‌شونده ۴۰ دقیقه برآورد شد. در ابتدای هر مصاحبه

ضمن بیان هدف پژوهش تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش‌های پژوهش مشخص نخواهد شد. پس از کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان و موافقت آن‌ها مصاحبه‌ها ضبط و در همان روز ترانویسی و کدگذاری گردید.

مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، صاحبان کسب-وکارها در پلتفرم باسلام می‌باشند. معیار انتخاب آن‌ها رشد چشم‌گیر در یک سال اخیر (شرایط بحران کرونا) در ایران بود. ۲۴ کسب و کار مختلف برای مشارکت در پژوهش توسط تیم پشتیبانی باسلام معرفی شدند. لذا نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند می‌باشد؛ چرا که مصاحبه‌ها درصدد جمع‌آوری اطلاعات از مطلعان کلیدی در پلتفرم باسلام است. انتخاب نمونه‌ها تا جایی تداوم یافته است که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفته باشد و پژوهشگر دریابد که نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهند گذارد [۳۵]. یعنی زمانی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده تفاوتی نداشته باشد. به طور کلی تعداد (۱۰ ± ۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد [۳۶]. جمع‌آوری داده‌ها پس از انجام ۱۴ مصاحبه با رسیدن به نقطه اشباع پایان یافت. در جدول شماره ۲ ویژگی دموگرافیک مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان داده شده‌است.

به مخاطبان گسترده، راهبردهای مختلف هکرشد را در پیش بگیرند زیرا آن‌ها نقشی حیاتی در رشد مشاغل امروزی دارند. این فرایند شامل ترکیبی از بازاریابی، توسعه، طراحی، مهندسی داده‌ها و تجزیه و تحلیل است. لذا شناسایی راهبردهای هکرشد دیجیتال به ویژه در زمان بحران می‌تواند برای بسیاری از کسب‌وکارها حائز اهمیت باشد. بنابراین در این مقاله راهبردهای هکرشد در بازار آنلاین ایران ارائه می‌شود که فن‌آوری‌های جدید را پیاده‌سازی می‌کند و گزینه‌های هوشمندانه و ارزان‌تری را برای رشد کسب‌وکارهای نوپا در شرایط بحران معرفی می‌کند.

### روش تحقیق

باتوجه به هدف تحقیق که، شناسایی راهبردهای هکرشد دیجیتال در بازار آنلاین ایران است، رویکرد تحقیق به صورت کیفی بوده و به لحاظ نوع استفاده نیز کاربردی می‌باشد. از میان روش‌های مختلف جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش کیفی، به دلیل بحران کرونا از روش مصاحبه به صورت آنلاین با استفاده از وب‌کم بهره گرفته شد و به دلیل جدید بودن موضوع مصاحبه (هکرشد) و نبود ذهنیت قبلی در مورد آن، از مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته استفاده شد. پس از مرور ادبیات در زمینه هکرشد دیجیتال و با توجه به پرسش اصلی تحقیق مبنی بر شناخت راهبردهای هکرشد دیجیتال در شرایط بحران کرونا، پرسش‌های باز مصاحبه طبق جدول شماره ۱ طراحی شد. همچنین با توجه به ماهیت نیمه ساختاریافته مصاحبه به منظور روشن‌تر شدن توضیحات ارائه شده توسط پشتیبان‌های پلتفرم باسلام، پرسش‌های دیگری طرح گردید. در پایان هر مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان خواسته شده تا

جدول ۱. پرسش‌های اصلی مصاحبه

با شنیدن هکر رشد چه چیزی به ذهنتان می‌رسد؟
راهبردهای هکر رشد در بازار آنلاین از نظر شما چیست؟
عناصر اصلی یک فعالیت هکر رشد با توجه به بحران کرونا چیست؟
اهمیت هکر رشد برای شرکت‌های کوچک و تازه تأسیس را بیان کنید؟
محدودیت‌ها و چالش‌های یک فعالیت هکر رشد در شرایط بحران کنونی چیست؟

جدول ۲. توزیع جمعیت شناسی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

جنسیت	زن ( ۲۹/۱۵ )	مرد ( ۷۰/۸۵ )
-------	--------------	---------------

سن	۳۰-۲۰ ٪ (۱۶/۲)	۴۰-۳۱ ٪ (۴۸/۱۵)	۵۰-۴۱ ٪ (۳۵/۶۵)
تحصیلات	کارشناسی ٪ (۴۰/۱)	کارشناسی ارشد ٪ (۵۲/۴)	دکتری ٪ (۷/۵)

جدول ۳. پایایی باز آزمون

نتایج حاصل از این کدگذاری ها				
ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی باز
۱	$P_6$	۲۸	۱۰	٪۷۱
۲	$P_2$	۳۲	۱۲	٪۷۵
۳	$P_3$	۳۴	۱۵	٪۸۸
	کل	۹۴	۳۷	٪۷۸

چیزی است که برای انسجام و صحت تحلیل خطا ضرورت دارد. در پژوهش حاضر از پایایی باز آزمون برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد.

در پژوهش حاضر، برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از کدها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول شماره ۳ آمده است.

با توجه به این که این میزان پایایی بیش از ۶۰ درصد است [۳۶]. قابلیت اعمال کدگذاری‌ها تایید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی و تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

به کار گرفتن روش مصاحبه در تحقیقات نیازمند رعایت مراحل خاصی است برای این که مصاحبه از روایی برخوردار باشد، باید روایی در تک تک ۷ مرحله یک مصاحبه را بررسی کنیم [۳۶]. روش تعیین اعتبار پژوهش کنونی در هر کدام از مراحل هفتگانه مصاحبه در زیر توضیح داده شده است:

۱. تعیین موضوع: تعیین اهداف و توصیف مفاهیم مرتبط با موضوع (محتوی)، اولین مرحله در فرایند مصاحبه محسوب می‌شود. در پژوهش کنونی در ابتدا هدف از موضوع مورد بررسی یعنی هک رشد دیجیتال به صورت نسبتاً تفصیلی مورد بحث قرار گرفت. دلیل اصلی

جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها رویکرد تحلیل تم مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل تم، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود [۳۷]. روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در درون داده‌های کیفی است و فرایندی برای تحلیل متنی و داده‌های پراکنده است که آن را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. سپس داده‌های تحلیل شده (تم‌ها) را کدگذاری کرده و برای آن‌ها برچسب (برچسب زنی یا کدگذاری اولین قدم در راستای خلاصه و چکیده نمودن داده‌های عظیم است که از مصاحبه‌ها بدست آمده است) انتخاب می‌کند [۳۸]؛ هر مضمون (تم) در بردارنده چیزهای مهمی درباره داده‌های مرتبط با پرسش پژوهش می‌باشد و بیانگر سطحی از پاسخ یا معنای دارای الگو در درون مجموعه داده‌هاست [۳۷]. در پژوهش حاضر از فرایند تحلیل تم ارائه شده توسط کینگ و هارکوز<sup>۱</sup> [۳۹] که شامل سه مرحله، کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر؛ برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها بهره گرفته شد [۳۸].

مانند همه انواع دیگر تحلیل داده‌های پژوهشی، صحت نتایج تحلیل محتوای یک مصاحبه به پایایی و روایی نوع تحلیل یافته بستگی دارد. میزان بالای پایایی دست کم

۱. King & Horrocks

سازی، آزمون تئوری یا کاربرد یافته‌ها باشد. هدف، عنوان و ماهیت و اطلاعات موجود در مصاحبه معین می‌کند که کدام روش برای تحلیل مصاحبه مناسب‌تر است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

۶. تایید: اعتبار در مصاحبه ناظر بر دو موضوع واقعیت و دانش است. در یک مطالعه کیفی اعتبار اشاره بر میزانی دارد که مشاهده محققان توانسته است پدیده مورد مطالعه یا متغیرهای مربوط به آن را انعکاس دهد. در پژوهش کنونی برای تایید یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل

مصاحبه‌های انجام گرفته اعتبار و پایایی این یافته‌ها مورد بحث و آزمون قرار گرفته است. برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته در پژوهش کنونی، از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی استفاده شد. برای تعیین اعتبار مصاحبه‌ها نیز اعتبار هر کدام از مراحل هفت-گانه مصاحبه بررسی شده و روش تعیین اعتبار کنونی در هر کدام از این مراحل توضیح داده شده است.

۷. گزارش‌دهی: گزارش‌دهی فرایند برقراری ارتباط میان یافته‌های مصاحبه با استفاده از روش‌های به کار گرفته شده بر اساس معیارهای علمی، لحاظ نمودن ملاحظات اخلاقی و در نهایت ارائه نتایج به صورت یک محصول نوشتاری است. هدف از گزارش‌دهی، ارائه یافته‌های مهم و قابل اعتماد به سایر محققین جامعه است. در پژوهش حاضر تمامی مراحل تحلیل به کمک نرم افزار Atlas ti انجام شد.

### یافته‌های تحقیق

در این بخش به بررسی فرایند تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها براساس روش سه مرحله‌ای تحلیل مضمون پرداخته شد و نتایج هر مرحله به صورت خلاصه ارائه شد.

#### مرحله اول: تحلیل مصاحبه‌ها و شناسایی کدهای اولیه

در این مرحله به بررسی و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته پرداخته و ۱۴۱ کد شناسایی شد. پس از بررسی و انطباق کدها با کدهای استخراج شده از ادبیات نظری مشخص شد که، ۸۳ کد اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها دارای

انتخاب روش مصاحبه برای گردآوری اطلاعات پژوهشی کنونی در دست نبودن پژوهش‌های میدانی قبلی در این زمینه بوده است. مصاحبه‌های انجام گرفته در پژوهشی کنونی با رویکردی اکتشافی هدایت شده است. هدف از آن‌ها آزمون فرضیات نبوده است، بلکه هدف اصلی پاسخگویی به سوال اصلی پژوهش بوده است.

۲. طراحی: به دنبال تعیین هدف و محتوای مصاحبه با استفاده از مرحله تعیین موضوع برنامه‌ریزی طرح مطالعه آغاز می‌شود. در پژوهش حاضر پس از تعیین موضوع انتخاب ابزار مصاحبه، برنامه ریزی کلی مصاحبه‌ها طراحی شد.

۳. موقعیت مصاحبه: انجام مصاحبه بر اساس راهنمای تنظیم شده صورت می‌پذیرد. محقق در زمان کوتاه و محدود مصاحبه موظف است محیطی امن و دوستانه به منظور تبادل موثر اندیشه‌ها فراهم نماید. در پژوهش کنونی برای ورود به مصاحبه‌ها، اقداماتی که پژوهشگر انجام داده است شامل معرفی شخصی، بیان هدف پژوهش، اظهار رازداری در مورد اطلاعات و توضیحی در این مورد است که چرا مصاحبه‌شونده برای این مصاحبه انتخاب شده است. در موقعیت مصاحبه نیز با توجه به بحران کرونا، مصاحبه بر اساس برنامه اجرایی تنظیم شده انجام شد. سعی مصاحبه‌گر در این مرحله بر آن بود که در محیط آنلاین گفتمان مناسبی را برای هرکدام از مصاحبه‌شوندگان اتخاذ کند. بدین ترتیب مصاحبه‌گر می‌تواند ارتباط موثری را به مصاحبه‌شوندگان برقرار کرده و از این طریق اطلاعات مورد نیاز را با محوریت مسئله اصلی پژوهش از آن‌ها دریافت کند.

۴. نسخه‌برداری (رونویسی کردن): نسخه‌برداری آماده نمودن اطلاعات کسب شده در مصاحبه برای تحلیل است. در این فرایند یک مصاحبه شفاهی تبدیل به یک متن منسجم می‌شود. در پژوهش کنونی اطلاعات دریافتی از مصاحبه‌شوندگان، در جلسه مصاحبه توسط مصاحبه‌گر ضبط شد. سپس مصاحبه به صورت کلمه به کلمه نسخه برداری شد و اطلاعاتی چون عنوان مصاحبه، تاریخ انجام مصاحبه، شماره مصاحبه، شماره صفحه و نام مصاحبه شونده با استفاده از نرم افزار ورد به صورت الکترونیکی یادداشت شد.

۵. تحلیل: تحلیل مصاحبه می‌تواند بخشی از تئوری



مضامین فرعی پرداخته شد و ۲۵ مضمون فرعی شکل گرفت. سپس دسته‌بندی صورت گرفته در اختیار ۳ نفر از پشتیبان‌های پلتفرم باسلام قرار گرفت و در نهایت ۱۸ کد فرعی مشخص شد که در جدول ۵ ارائه شده است.

مفهومی مشابه با کدهای مستخرج از ادبیات بودند و ۵۸ کد اولیه جدید در ادبیات نظری موجود نبود. در جدول ۴ نمونه ای از نقل قول‌ها و کدهای اولیه ارائه شده است.

### مرحله دوم: دسته‌بندی کدها و شناسایی مضامین فرعی

در این مرحله به دسته‌بندی ۱۴۱ کد اولیه در قالبی

جدول ۴. نمونه‌ای از نقل قول‌ها و کدهای اولیه

نقل قول	کد اولیه
قبلا فروش فیزیکی داشتم، بیشتر به عمده فروشا، تا اینکه به کرونا خوردم حدود ۲۰ روز مشتری نداشتم اومدم تو فضای مجازی از پلتفرم آنلاین باسلام فروش را شروع کردم، چون عمده فروشام مشتری نداشتم کارم راکد شده بود.	عمده فروش، فضای مجازی، تجارت الکترونیک
با سلام سامانه ای دارد به نام توی چشم که همون کار google ads رو انجام میده، شما میتونی هزینه کنی کلید واژه میداری برای اون آگهی که گذاشتی با توضیحات محصول با عکساش و آدرسی که مخصوص غرفه ی تویه، توی گوگل تبلیغ میشه، روی سایتای دیگه.	توی چشم، کلیدواژه، تبلیغات، غرفه
شروع کردم با هزینه ی خودم تبلیغ کردم، نوع محصولاتم رو متنوع کردم و کیفیتای متنوع و مختلف، به بسته بندی توجه نمیکردم حالا بسته بندی خوب دارم حالا هم خرده فروشی دارم هم عمده فروشی.	تنوع محصول، کیفیت محصول، خرده فروشی، عمده فروشی، تبلیغات
باسلام بازاری تخصصی برای کسب و کارهای خرده پاستکه فضا را برای شروع کم هزینه آنها مهیا کند.	بازار تخصصی، هزینه پایین
با شیوع ویروس کرونا پلتفرم باسلام نیروی پشتیبانی خود را افزایش داد و این باعث بهبود در فرایند فروش من شد.	افزایش نیروی پشتیبانی
در باسلام به هر کسب و کار، یک غرفه مجازی داده می‌شود و بابت هر فروش درصد اندکی از هزینه به باسلام می‌رسد.	فضای مجازی، هزینه پایین
یقینا رابط کاربری ساده و دلنشین باسلام در تجربه خوبی که از کار در محیط آن دارم هم بی‌تأثیر نبوده است.	تجربه مشتری، لذت خرید
صفحه هر محصول در باسلام، جایی است که اطلاعات کاملی در مورد ویژگی‌های آن در اختیارتان قرار می‌گیرد. به جز قیمت و شرایط ارسال می‌توانید بفهمید که چند نفر محصول را خریداری کرده‌اند، و چند درصد از آنها از خرید خود راضی بوده‌اند.	دریافت اطلاعات مشتریان، رضایت مشتری
اکنون که ویروس کرونا بیشتر کسب و کارها را فلج کرده، پلتفرم باسلام تبلیغات گسترده ای در فضای مجازی انجام داد و باعث شد درآمد غرفه داران افزایش یابد و تراکنش های زیادی در این پلتفرم انجام شود.	تبلیغات، فضای مجازی، افزایش درآمد، تراکنش بالا
در کنار قابلیت خرید امن از طریق درگاه اینترنتی واقعا تحسین برانگیز است چرا که بسیاری از فروشگاه‌های بزرگ‌تر همین حالا هم چنین خصوصیتی ندارند. بنابراین باسلام هم در طراحی یک فروشگاه استاندارد و هم در تحقق شعار «یک بازار اجتماعی» خوب و موفق عمل کرده.	خرید امن، بازار اجتماعی، درگاه اینترنتی

نبض بازار، لندینگ پیج، فروش بیشتر، تخفیف، اسلاید شو	در نسخه تحت وب باسلام بخش هایی وجود دارد که هنوز در اپلیکیشن آن ها را نمی بینید. مثل بخش خوب «نبض بازار» که محصولات پرفروش را در یک لندینگ پیج کنار هم گردآوری کرده یا اسلایدشوی پیشنهادهای ویژه زمان دار که گاهی با تخفیف های بسیار خوبی همراه هستند.
--	--

#### جدول ۵. دسته بندی کدهای اولیه در قالب مضامین فرعی

مضامین فرعی	کدهای اولیه
۱. بازاریابی حسی	ارتباط، ارتباط حسی، ارتباطات تلفنی، بازاریابی حسی، تجربه خوبی، سرگرم کننده، عاطفی، لذت خرید مستقیم
۲. بازاریابی بر مبنای تخفیف	تخفیف، شناسایی تخفیفات، کد تخفیف، کد تخفیف پلتفرم
۳. بازار اینترنتی	بازار اجتماعی، بازار اینترنتی، پلتفرم فروشگاهی، پلتفرم های آنلاین، تجارت الکترونیک، درگاه اینترنتی، غرفه مجازی
۴. بازاریابی ویدئویی	اسلایدشو، تبلیغات تصویری، سرمایه گذاری روی تبلیغات، تبلیغات فیلمی
بازاریابی محتوا	اطلاعات خوب مشتری، اطلاعات کامل محصول، قصه محصول
ایجاد وفاداری مشتری	افزایش رضایت کاربران، امکانات خوب، اهمیت کاهش قیمت، بهبود کیفیت پاسخگویی، پاسخگویی، توجه به بسته بندی، توجه به بسته بندی، توجه به نیاز مشتری، جایزه، رضایت کاربران، رضایتمندی کاربران، کیفیت بسته بندی، هویت بخشی به فروشنده
مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	افزایش زمان پشتیبانی، افزایش سرعت پاسخگویی، افزایش نیروی پشتیبانی، بازخورد، پیگیری، تیم پشتیبانی باسلام، حمایت
جذب مشتری	اعتماد، امنیت، خرید امن، ضمانت برگشت پول، مرجوع، مرجوع کردن محصول
بهینه سازی موتور جست و جو (SEO)	شناسایی پرفروش ترین محصولات، کاربری ساده، کامنت، کلید واژه، کلید واژه برای دیده شدن محصول، کلیدواژه، لندینگ پیج، لینک، لینک شدن به سایت های دیگر، مقایسه ی قیمت در سراسر کشور، مقایسه ی محصولات، google ads، استفاده از فیلترها، بیشتر تو چشم بودن، تگ، توچشم بودن، توی چشم، دیده شدن محصول
۱۰. تبلیغات کلیک	تبلیغات بنری
۱۱. شعار تبلیغاتی	چرا که قهرمانان، شایسته ی بهترین ها هستند.
۱۲. اثرات ویروسی شبکه	پاسخگویی خودکار، تعاملات دیجیتال، دسترسی، دسترسی گسترده، دهان به دهان، فضای چت، قابلیت ربات، قابلیت ربات یا پاسخگویی خودکار، کمپین قطره ای، هدیه ی سایت برای تبلیغات
۱۳. قیمت گذاری پویا	شروع کم هزینه، کاهش هزینه، کاهش هزینه پست، کاهش هزینه ی پست، نبض بازار، هزینه ی پایین، هزینه ی پست، هزینه ی بالا، هزینه ی پلتفرم، همکاری برای کاهش هزینه
۱۴. تمایز	بازار تخصصی، بازارهای تخصصی، بازاری تخصصی، تخصصی، تمایز با پلتفرم های دیگر
۱۵. به اشتراک گذاری مستقیم	بی واسطه، تجارت الکترونیک

۱۶. تنوع	تنوع فروش، تنوع کیفیت، تنوع محصولات
۱۷. رشد	رشد بازار دیجیتال، رشد کاربران، رشد کسب و کار پلتفرمی، رشدی فضایی، سود بیشتری، فروش بیشتر، فروش محصولات، کارمزد
۱۸. زنجیره تأمین	توزیع، تولیدکنندگان روستایی و خانگی، خرده فروشی، عمده فروشی، کسب و کارهای خرد و روستایی، کسب و کارهای خرده پا

### مرحله سوم: شناسایی مضامین اصلی

در این مرحله، دسته‌بندی مضامین فرعی براساس شباهتی که در جهت‌گیری و مفهوم داشتند در یک دسته مشابه قرار گرفتند، خروجی این مرحله شناسایی ۵ مضمون اصلی است که در جدول ۶ ارائه شد.

#### تم اول: آگاهی

شرکت‌ها بر این باورند که معرفی مداوم محصولات جدید یک جنبه مهم از کسب و کارشان است و به آن‌ها در جذب تقاضای بیشتر و حفظ موقعیت رقابتی در بازار کمک می‌کند [۴۰]. برگر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، نیز معتقد است که ریسک و آگاهی، پیش‌بینی‌کننده‌های مهم تمایل (رفتار) به خرید و به عنوان تعدیل‌گر رابطه‌ی بین رضایت و تمایل به خرید هستند [۴۱]. آگاهی‌دادن با فعالیت‌هایی از جمله بازاریابی ویدیویی و بازاریابی محتوا انجام می‌شود، که پلتفرم باسلام بستر و زمینه لازم برای انجام این فعالیت‌ها را برای صاحبان کسب و کارها فراهم نموده است. در این دو نوع بازاریابی کسب و کارها سعی می‌کنند از طریق اسلایدشو، تبلیغات تصویری و ویدیویی، ارائه اطلاعات مفید به مشتریان در ارتباط با محصولات (قصه محصول) به مشتریان ارائه دهند.

#### تم دوم: اکتساب

اکتساب اولین گام در فرآیند قیف هک رشد مک‌کلور است. اولین نقطه‌ای است که مشتریان با کسب‌وکار ارتباط برقرار می‌کنند و معمولاً به عنوان اولین و تنها بخشی است که بازاریابان سنتی بر آن تمرکز می‌کنند [۴۲]. اکتساب با راهبردهای متفاوتی از جمله بازاریابی حسی، بازاریابی بر

مبنای تخفیف، بهینه‌سازی موتور جستجو، تبلیغات کلیکی و شعار تبلیغاتی می‌تواند در جذب مشتریان نقش مؤثری داشته باشد. با استفاده از این راهبرد پلتفرم قادر خواهد بود، تبلیغات دهان به دهان را بهبود بخشد. صاحبان کسب و کار با علم به اینکه مردم دوست دارند با هم بدون و همچنین دستاوردهای خود را با دیگران به اشتراک بگذارند و مقایسه کنند، می‌تواند از الگوی ویروسی و جلوه‌های شبکه استفاده کنند. با این هک رشد، کاربران می‌توانند دستاوردهای خود را به اشتراک بگذارند و با این کار، خدمات را به دیگران پیشنهاد کنند به این ترتیب در مدت زمان کوتاهی به تعداد افراد بیشتری متصل می‌شود که منجر به رشد سریع‌تر کسب‌وکار خواهد شد [۷ و ۳۳]. در نهایت صاحبان کسب‌وکار به تعداد زیادی از افراد (در حالی که هزینه‌ی کمتری نسبت به سایر رقبا در فعالیت‌های بازاریابی می‌پردازند)، دست می‌یابند.

#### تم سوم: تجارت الکترونیک

امروزه تجارت الکترونیک سهم گسترده‌ای در رشد اقتصادی کشورها دارد. دگرگونی دیجیتال، محرک مهمی برای هک رشد می‌باشد؛ علی‌الخصوص در بحران کرونا، تجارت الکترونیک از طریق بازار اینترنتی، زنجیره‌تأمین و به اشتراک‌گذاری مستقیم (بدون واسطه) الگوهای هک‌رشد را در طول چرخه حیات مشتری ایجاد و به رشد کسب-وکارها کمک می‌کند تا شکاف اجرای راهبردهای هک رشد دیجیتال از بین برود. شرکت‌ها با استفاده از اینترنت می‌توانند بر موانع سنتی تجارت بین‌المللی غلبه کنند. شرکت‌ها باید در مراحل اولیه جهانی‌سازی خود را به این ابزار مجهز کنند. در واقع، باید بتوانند با بکارگیری تجارت-الکترونیک و اینترنت به مزیت رقابتی دست یابند که به اصطلاح به آن شایستگی‌های مبتنی بر اینترنت می‌گویند. با

۱. Berger

است که موجب رشد پلتفرم باسلام در بحران کرونا شده و حیات و بقای کسب‌وکارهای وابسته به پلتفرم را فراهم کرده است. مصاحبه شوندگان نیز به امکانات خوب پلتفرم باسلام در دوران کرونا که باعث ارتباط بهتر با مشتری می‌شود اشاره کردند. نمونه ای از آنها: "افزایش زمان پشتیبانی، افزایش سرعت پاسخگویی، افزایش نیروی پشتیبانی، بازخورد و پیگیری بهتر و سریعتر پلتفرم" بود.

با توجه به تبیین‌های ارائه شده توسط مشارکت‌کنندگان (جدول ۴)، ۵ تم اصلی آگاهی، اکتساب، تجارت الکترونیک، درآمد و بقاء (جدول ۶) دسته‌بندی شده است (جدول ۶). در نهایت، بر اساس تم‌های استخراج شده شبکه مضامین راهبردهای هک رشد در بازار آنلاین (شکل ۲) ایجاد شد.

در ادامه شبکه مضامین راهبردهای هک رشد در بازار آنلاین ایران در شکل شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۶. شناسایی مضامین اصلی

مضمون اصلی	مضمون فرعی
آگاهی	۱. بازاریابی ویدیویی
	۲. بازاریابی محتوا
اکتساب	۳. بازاریابی حسی
	۴. بازاریابی بر مبنای تخفیف
	۵. بهینه سازی موتور جستجو (SEO)
	۶. تبلیغات کلیکی
	۷. شعار تبلیغاتی
تجارت الکترونیک	۸. اثرات ویروسی شبکه
	۹. بازار اینترنتی
	۱۰. زنجیره تامین
درآمد	۱۱. به اشتراک گذاری مستقیم
	۱۲. رشد

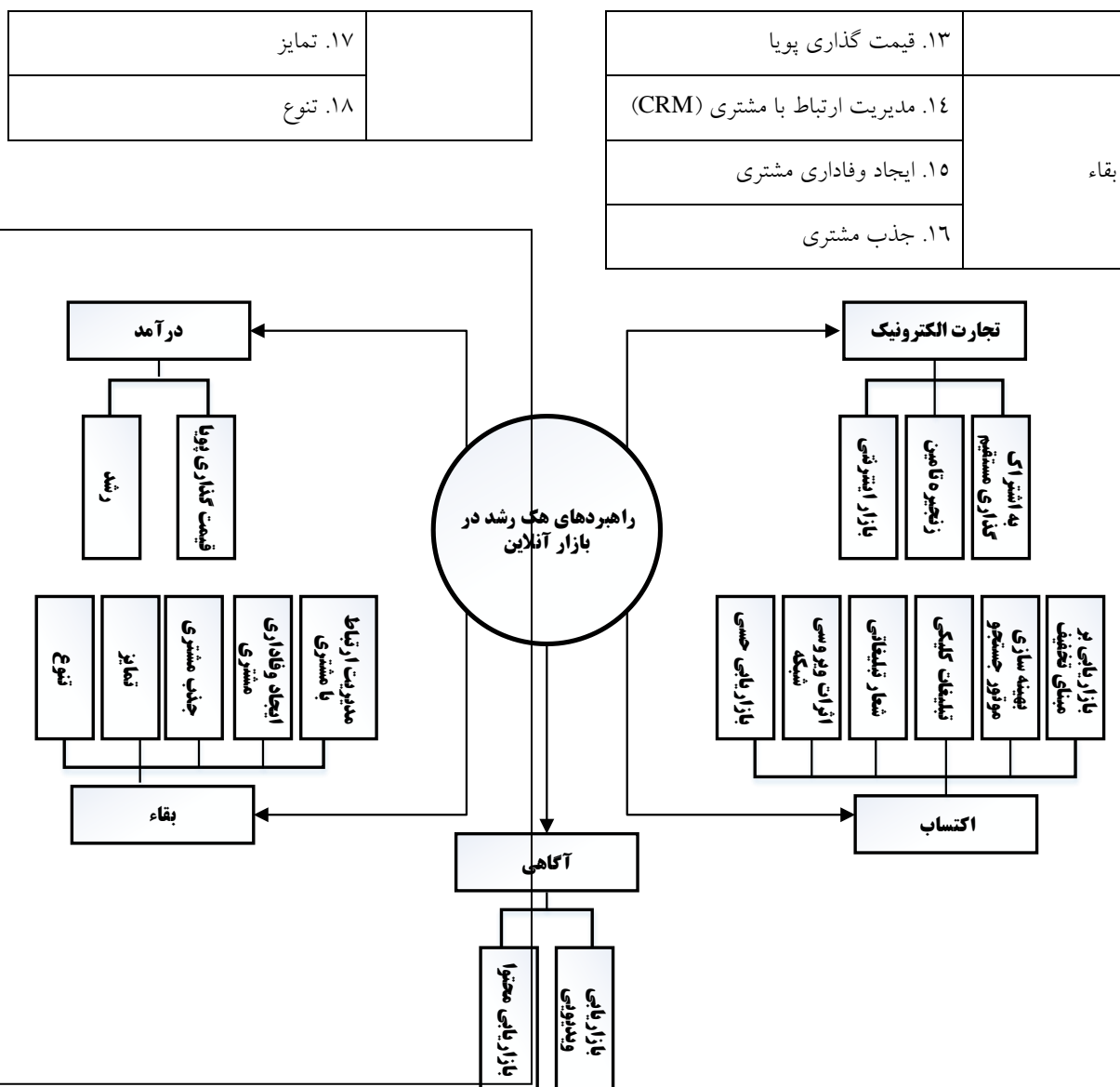
ظهور اینترنت، بسیاری از شرکت‌ها سعی کرده‌اند با بهره‌گیری از این فرصت خود را به بازارهای جهانی برسانند و از مزیت پیش‌تاز بودن در این عرصه بهره [۴۳]. زیرا بازار اینترنتی که از طریق پلتفرم هدایت می‌شود برای کاربران این امکان را فراهم می‌کند که بدون واسطه خرید کنند. به این ترتیب تقویت ارتباط صاحبان کسب‌وکارها و مشتریان سبب جلب توجه و رضایت مشتری خواهد شد و در نهایت به رشد کسب و کار کمک خواهد کرد.

### تم چهارم: درآمد

با توجه به اینکه شیوع کرونا، ضربات مهلکی به اقتصاد بسیاری از کشورها وارد کرده است و بسیاری از کسب و کارها و ادارات را به تعطیلی کشاند و همچنین بسیاری از فروشگاه‌های فیزیکی که باید اجاره‌بها پرداخت کنند در این شرایط اقتصادی نابسامان دچار مشکلات عدیده‌ای شدند؛ درآمد قشر وسیعی از جامعه در این بحران رو به افول نهاد. لذا مجموعه‌ی این عوامل موجب شده‌است که کسب و کارها به دنبال کاهش هزینه‌های خود برای افزایش درآمد باشند. پلتفرم‌هایی مانند باسلام، از آنجاییکه با حذف واسطه به مصرف‌کننده محصول و خدمات ارائه می‌دهند می‌توانند از این بحران در جهت مثبت بهره‌برداری کنند، در نتیجه زمانی که اقبال جامعه فعالانه از محصول یا خدمت یک استارت‌آپ استفاده می‌کنند، ارزش آن را می‌فهمند و برای آن هزینه می‌کنند. به این ترتیب صاحبان کسب‌وکار با افزایش تعداد مشتری به درآمدی بالاتر دست پیدا می‌کنند [۴۶]. در نتیجه می‌توان گفت یکی از مضامین اصلی راهبردهای هک رشد در بحران کرونا درآمد می‌باشد.

### تم پنجم: بقاء

یکی از مسائل بسیار مهم دیگر در دوران شیوع کرونا، مسئله‌ی حیات و بقای کسب‌وکارها می‌باشد. در واقع سؤال اساسی که با آن مواجه می‌شویم این است که شرط بقای کسب‌وکارها در دوران شیوع کرونا چیست؟ راهبردهای مدیریت ارتباط با مشتری، جذب مشتری و ایجاد وفاداری در مشتری، از جمله راهبردهای اثرگذاری



شکل ۲. شبکه مضامین راهبردهای هک رشد در بازار آنلاین

## بحث و نتیجه گیری

به آن‌ها کمک می‌کند تا بتوانند به صورت پایدار فعالیت خود را ادامه دهند. زیرا هکرهای رشد با وجود تمرکز بر رشد کاربران در کسب و کار، به طور منطقی از داده‌ها استفاده می‌نمایند، به طور علمی روش‌های جدیدی را آزمایش می‌کنند و بر اساس نتایج حاصله، فرایند هک را دنبال می‌نمایند. همانند سایر انواع بازاریابی، اندازه‌گیری و ردیابی موفقیت کمپین، بخش مهمی از موفقیت استراتژی کلی است. معیارهایی که هکرهای رشد به صورت ناخواسته دنبال می‌کنند آنهایی هستند که نه تنها رشد مثبت محصول و کسب و کار را تضمین می‌کنند، بلکه همزمان نشان‌دهنده‌ی

امروزه با تغییرات و پیشرفت تکنولوژی فروش محصولات و ارائه خدمات تنها به صورت فیزیکی صورت نمی‌گیرد و تعریف محصول و فروش دستخوش بازتعریف گسترده‌ای شده است. مواجه شدن با بحران کرونا این مسئله را پررنگ‌تر کرد و اهمیت آن دوچندان شد. به طوری که کسب و کارهای پلت فرمی، با توجه به نیاز جامعه در بحران کرونا گسترش یافتند؛ از این رو راهبردهای هک رشد دیجیتال با به عرصه عمل درآوردن پتانسیل‌های محصولات و خدمات پلتفرم‌ها برای یافتن بازارهای جدید،

رضایت مشتری از خدمات نیز می‌باشند.

پژوهش حاضر در راستای کشف راهبردهای هک رشد دیجیتال در بحران کرونا، با استفاده از رویکرد کیفی، به چارچوبی جهت دستیابی به راهبردهای هک رشد دیجیتال در بحران کرونا دست یافته است؛ که می‌تواند در شرایط کنونی راهنمای صاحبان کسب‌وکارهای دیجیتال علی-الخصوص استارت‌آپ‌ها باشد. در بخش نخست، پس از بررسی و مطالعه عمیق ادبیات هک رشد و راهبردهای هک-رشد دیجیتال، پرسش‌هایی جهت انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با صاحبان کسب‌وکارهای موفق در یک سال اخیر در پلتفرم «باسلام» تدوین گردید. پس از ترانویسی مصاحبه‌ها در بخش دوم، داده‌های کیفی جمع‌آوری شده، به روش تحلیل تماتیک استقرایی و با استفاده از نرم‌افزار اطلس کدگذاری و دسته‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که راهبردهای هک رشد دیجیتال در بحران کرونا بر مبنای ۵ تم اصلی آگاهی، اکتساب، تجارت الکترونیک، درآمد و بقا قابل تبیین می‌باشد.

تم آگاهی دادن به افراد از تم‌های اصلی هک رشد دیجیتال است، تم آگاهی در ارتباط با عواملی است که می‌تواند در مطلع کردن افراد جامعه از فعالیت‌های یک کسب-وکار موثر باشند. از آنجا که بازاریابی دیجیتال در دنیای امروز ضروری است. زیرا با وجود رقبا و مشتریان بالقوه بطور مداوم آنلاین، بازاریابی دیجیتال تنها راه برای پیشروی است. وقتی صاحب مشاغل کوچک هستید، بازار آنلاین می‌تواند تهدیدآمیز به نظر آید. بیشترین کسب و کارهای موفق دارای قیف بازاریابی<sup>۱</sup> مؤثر هستند. قیف بازاریابی، مدلی از بازاریابی است که نشان می‌دهد مشتریان یک کسب و کار با طی کردن چه مراحل اقدام به خرید محصولات یا خدمات می‌کنند. قیف بازاریابی به صاحبان کسب‌وکار این امکان را می‌دهد تا هر مرحله از روند جذب مشتری را به طور مفصل ارزیابی و آنالیز کنند و از این طریق متوجه شوند که در کدام قسمت‌ها باید بهینه-سازی‌های لازم را انجام دهند تا درصد تبدیل مخاطب به مشتری افزایش پیدا کند. همانطور که رایان هالیدی، قیف هک رشد را با عوامل جذب کاربر، فعال‌سازی کاربر و حفظ کاربر معرفی می‌کند [۱۲]؛ برای جذب مشتری لازم

است در ابتدا او را آگاه کرد، اما در مورد مشتری بالقوه‌ای که از محصول یا خدمات کسب‌وکارمان آگاه است، باید در ازای کسب اطلاعات بیشتر در مورد مشتری مانند آدرس ایمیل، شماره تلفن، حرفه و نیازهای فعلی، به مشتری منبع ارزشمندی را که مربوط به محصول یا خدمات شرکت است (یعنی اطلاعات مورد نیازش) بدهیم. این نتایج با عوامل موثر بر هک رشد که تو و السن<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) به آن اشاره کرده‌اند قرابت دارد [۴۱].

تم دوم راهبردهای هک رشد دیجیتال، بیانگر قابلیت‌هایی است که، کسب‌وکارها برای اکتساب مشتریان نیاز دارند. این قابلیت‌ها تا اندازه‌ای با آنچه بوهانساک و لیزنر<sup>۳</sup> [۳۳] بیان می‌کنند قرابت دارد. برای جذب مشتری کافی است بفهمیم مشتری چه انتظاراتی دارد برای این امر همیشه باید سعی کنیم با مشتری در تعامل باشیم تا از نیازهای او آگاه شویم، و راه‌های و برآورده کردن این انتظارات را شناسایی کنیم و به کار ببریم. به خصوص در زمان شیوع کرونا به علت تغییرات در نیازها و انتظارات مشتریان توجه به شیوه‌های جدید جذب مشتری حائز اهمیت می‌باشد. صاحبان کسب‌وکارها (با رشد چشم‌گیر) در پلتفرم باسلام عقیده داشتند که با ایجاد اعتماد و امنیت از طریق یک خرید امن با درگاه اینترنتی معتبر و ایجاد شرایطی برای مرجوع کردن محصول و ضمانت برگشت پول می‌توان در تبدیل کاربران به مشتری موفق بود. به این ترتیب جذب مشتری می‌تواند منجر به بقای کسب‌وکار شود. از آنجاییکه جذب مشتری جدید ۵ الی ۲۵ برابر پرهزینه‌تر از حفظ مشتریان فعلی است، توجه به وفاداری مشتری می‌تواند از راهبردهای بسیار موثر در هک رشد دیجیتال باشد. به خصوص می‌توان از بحران پیش آمده به عنوان فرصت بهره برد و سعی در وفادار کردن مشتریان جذب شده کرد. زیرا این بحران باعث شده افراد بیشتری جذب کسب‌وکارهای دیجیتال شوند حتی افرادی که تا پیش از این علاقه‌ای به خرید اینترنتی نداشتند تحت تاثیر شرایط ایجاد شده در این جهت حرکت کرده‌اند. توجه به رضایتمندی کاربران، در نظر گرفتن تخفیفات، بهبود کیفیت و هویت بخشی به فروشنده می‌تواند مشتری را به مشتری

۲ . Tuu & Olsen

۳ . Bohnsack & Liesner

۱ . Marketing Funnel

و جذاب‌ترین تخفیف‌ها در چه غرفه‌هایی است. با دنبال کردن این صفحه می‌توانید نبض بازار باسلام را زیر انگشتان‌تان داشته باشید». از این رو بحث قیمت‌گذاری از عوامل موثر در راهبردهای هک‌رشد می‌باشد که می‌توان با کاهش هزینه‌ها و حذف واسطه‌ها از طریق فضای دیجیتال به آن دست یافت. این نتایج با نتایج تحقیقات مک کلور در مدل پنج مرحله‌ای هک رشد قرابت دارد [۴۲].

در نهایت تم پنجم راهبردهای هک رشد دیجیتال به بقا اشاره دارد. پیتر دراگر می‌گوید: "هدف هر کسب‌وکاری، ایجاد و نگه‌داشتن مشتری است". اگر مشتریان، از وجود کسب‌وکارها و محصولات آگاهی نداشته باشند، و یا اگر نتوان ارتباط با مشتری را بعد از خرید اول مدیریت و حفظ کرد، نمی‌توان انتظار داشت که کسب‌وکارها فروش و سودآوری مناسب داشته باشند و حتی به بقا برسند. مدیریت ارتباط با مشتری نحوه‌ی تعامل و مشارکت با مشتریان است، که موجب تقویت روابط با مشتریان می‌شود. این نتایج با مطالعات بهناسک و لیزنر [۳۳] قرابت دارد.

مانند سایر مطالعات، این تحقیق همچنین دارای محدودیت‌هایی است که باید مورد تاکید قرار گیرد. به دلیل جدید بودن مفهوم هک‌رشد، نیاز به توضیح برای صاحبان کسب‌وکار ضروری به نظر می‌رسید، همچنین به دلیل اینکه پژوهش حاضر بر روی پلتفرم باسلام که یک بازار اجتماعی است انجام شده است، باید در تعمیم‌دهی نتایج به این موضوع توجه داشت. افق زمانی این مطالعه با توجه به منابع محدود موجود برای انجام این تحقیق مقطعی بود و رویکرد کیفی بود. اگر این رویکرد طولی و ترکیبی بود، نتایج می‌توانستند دیدگاه‌های عمقی را به معرض دید بگذارند.

### فهرست منابع

1. Challaghan, SH., Losch, M., Rickert, S. At the heart of a crisis: How consumer-health companies can lead in the time of coronavirus. 2020.  
<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/at-the-heart-of-a-crisis-how-consumer-health-companies-can-lead-in-the-time-of-coronavirus>.

2. Troisi O, Maione G, Grimaldi M, Loia F.

وفادار تبدیل کند. این نتایج با راهبردهای هک‌رشدی که که دیوودی<sup>۱</sup> مطرح می‌کند قرابت دارد [۲۸].

تم سوم راهبردهای هک رشد دیجیتال، به تجارت الکترونیک اشاره دارد. این نتایج با راهبردهای الیس و براون<sup>۲</sup> [۴۵] و بهناسک<sup>۳</sup> و همکاران [۴۴] قرابت دارد. کارشناسان معتقدند از زمان شیوع کرونا در جهان میزان فروش الکترونیکی والمارت حدود ۹۷ درصد و آمازون ۴۰ درصد افزایش یافته است، همچنین صنعت تجارت الکترونیک در جهان ۵ سال زودتر از موعد رشد کرده است. زیرا با شیوع این بیماری مردم بیشتر به دنبال خریدهای اینترنتی هستند تا کمتر از خانه‌های خود بیرون بروند. همان‌طور که اشاره کردیم هک‌رشد نیز فرآیندی است که برای رشدی سریع و کارآمد در کسب‌وکارهای اینترنتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع هدف اصلی در هک‌رشد این است که با کمترین هزینه، بیشترین مشتری یا کاربر را جذب کند.

تم چهارم به درآمد اشاره دارد. در مصاحبه‌های انجام گرفته، رشد و قیمت‌گذاری پویا از مواردی بود که مصاحبه‌شونده‌ها به کرات به آن‌ها اشاره کردند. تقریباً تمامی مصاحبه‌شوندگان به رشد به عنوان عاملی موثر در استراتژی‌های هک‌رشد در بحران کرونا اشاره کردند. زیرا همان‌طور که در بالا اشاره شد با شیوع کرونا بسیاری از بازارها و فروشگاه‌ها با تعطیلی دچار رکود شدند، در میان این کسب‌وکارها، کسب‌وکارهای دیجیتالی مانند پلتفرم باسلام با رشدی فضایی روبه‌رو شدند و از فرصت پیش آمده برای رشد بیشتر استفاده کردند. کارشناسان نیز بیان کردند که به طور کلی خریدهای اینترنتی پس از شیوع کرونا رشد ۲۸۴ درصدی داشته است. همچنین اکثر مصاحبه‌شوندگان به "نبض بازار" به عنوان یکی از بهترین امکانات پلتفرم باسلام اشاره کردند. «در صفحه‌ی نبض بازار می‌توانید بهترین محصولات را با مقایسه پیدا کنید. به سادگی بفهمید که هر محصول با چه قیمت‌های از شهرهای مختلف ایران در باسلام عرضه شده، کدام یک بیشتر با اقبال کاربران باسلام مواجه شده‌اند و حتی بهترین

۱. Dwivedi

۲. Ellis & Brown

۳. Bohnsack

10. Holiday R. Everything is marketing: how growth hackers redefine the game. Internet) Disponível em< <http://www.fastcompany.com/3003888/everythingmarketing-how-growth-hackers-redefine-game>>[Consult. 12 de dezembro de 2015]2012.
11. Bussgang J, Benbarak N. Every company needs a growth manager. Harvard Business Review Digital. 2016:1-5.
12. Deeb G. Growth hacking: marketing for startups. Forbes. Pozyskano z: forbes. com. 2014.
13. Holiday, R. The 5 phases of growth hacking. 2013 available at: <http://mashable.com/2013/09/02/growth-hacking/> (accessed 29 October 2014).
14. Vasquez, M.G. Sean Ellis: the rise of the growth hacker. 2014. available at: <http://blogs.wsj.com/accelerators/2014/05/29/sean-ellis-the-rise-of-the-growth-hacker/> (accessed 20 May 2016).
15. Fishbein M. Growth hacking with content marketing. CreateSpace; 2014.
16. Patel, N. Taylor, B. A definitive guide to growth hacking. 2016 available at: [www.slideshare.net/ HuyDang4/the-definitive-guide-to-growth-hacking-quick-sprout-58233796](http://www.slideshare.net/HuyDang4/the-definitive-guide-to-growth-hacking-quick-sprout-58233796) (accessed 10 November 2018).
17. Mukhopadhyay D, Jariwala J, Innani P, Bablani S, Kothawale S. A Tool to Automate the Sizing of Application Process for SOA based Platform. arXiv preprint arXiv:1411.6762. 2014 Nov 25.
18. Costa E, Soares AL, de Sousa JP. Industrial business associations improving the internationalisation of SMEs with digital platforms: A design science research approach. International Journal of Information Management. 2020 Aug 1;53:102070.
19. Evans DS, Hagi A, Schmalensee R. Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries. The MIT Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. Industrial Marketing Management. 2020 Oct 1;90:538-57.
3. Herttua T, Jakob E, Nave S, Gupta R, Zylka MP. Growth hacking: exploring the meaning of an internet-born digital marketing buzzword. In Designing networks for innovation and improvisation 2016 (pp. 151-161). Springer, Cham.
4. MLT Creative. B2B marketing buzzwords: Growth hacking vs. inbound marketing. 2016. Retrieved from <https://www.mltcreative.com/blog/b2b-marketing-buzzwordsgrowth-hacking-vs-inbound-marketing/>
5. Schawbel, D. Why All Marketers Should Be Growth Hackers. 2013. <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/09/16/ryan-holiday-why-all-marketers-should-be-growth-hackers/>
6. Biyani, G. Explained: The actual difference between Growth Hacking and marketing. 2013. Retrieved from <https://thenextweb.com/insider/2013/05/05/the-actual-difference-between-growth-hacking-and-marketing-explained/>
7. Casanova J, Casanova J. Growth hacking: A how to guide on becoming a growth hacker. Csnv Books; 2013.
8. Peters R. Growth Hacking: Techniques, Disruptive Technology-How 40 Companies Made It BIG-Online Growth Hacker Marketing 2021.
9. Kumar GS, Pawar S, Pattnaik CS, Kasture AB. A Comprehensive review of growth hacking with an analysis on social media driving their customers. International Journal of Scientific Development and Research 2020 Investigating the Impact of Competitive Factors on Globalization and E-Commerce 2020; 5 (11): 76-79.



- technology start-ups: an evaluation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2019 Dec 16.
31. Blank S. Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*. 2013 May 1; 91(5):63-72.
  32. Ries E. The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Currency; 2011.
  33. Bohnsack R, Liesner MM. What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. *Business Horizons*. 2019 Nov 1; 62(6): 799-818.
  34. Sabri, N. Five Ways Growth Hacking Can Help Businesses Prepare For A Post COVID-19 Economy. 2020. <https://www.entrepreneur.com/article/352529>
  35. Prendergast GP, Maggie CH. Donors' experience of sustained charitable giving: A phenomenological study. *Journal of Consumer Marketing*. 2013 Mar 15.
  36. Kvale S. The 1,000-page question. *Qualitative inquiry*. 1996 Sep; 2(3):275-84.
  37. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 2006 Jan 1; 3(2): 77-101.
  38. Abedi Jafari, H., Taslimim M. S., Faghihi, A., Sheikhzadeh, M. Theme Analysis and Theme Network: A Simple and Efficient Way to Explain Patterns in Qualitative Data. *Andishe modiriati rahbordi*. 2011; 5(2): 151-198. In Persian
  39. King N, Horrocks C, Brooks J. Interviews in qualitative research. Sage; 2018 Dec 3.
  40. Cooper RG, Kleinschmidt EJ. New products: what separates winners from losers?. *Journal of product innovation management*. 1987 Sep 1; 4(3):169-84.
  - Press; 2008.
  20. Boudreau KJ, Hagiu A. Platform rules: Multi-sided platforms as regulators. *Platforms, markets and innovation*. 2009; 1: 163-91.
  21. Eisenmann TR, Parker G, Van Alstyne M. Opening platforms: how, when and why?. *Platforms, markets and innovation*. 2009 Dec 1; 6: 131-62.
  22. Rangaswamy A, Moch N, Felten C, van Bruggen G, Wieringa JE, Wirtz J. The role of marketing in digital business platforms. *Journal of Interactive Marketing*. 2020 Aug 1; 51: 72-90.
  23. Gawer A, Cusumano MA. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of product innovation management*. 2014 May; 31(3): 417-33.
  24. Sawhney MS. Leveraged high-variety strategies: From portfolio thinking to platform thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1998 Jan; 26(1): 54-61.
  25. Basalam. About us 2021. <https://basalam.com/about/about-us>
  26. Griffel, M. and Wadowski, C. Growth Hacking: Lean Marketing for Start-ups. 2014. <https://www.udemy.com/growth-hackinglean-marketing-for-startups/>
  27. Srikanth, AN. How 11 Popular Companies Have Applied Growth Hacking Techniques. 2015. <https://www.shoutmeloud.com/popular-companies-growth-hacking-techniques.html>
  28. Dwivedi R. Disruptive invention of growth hacking: A case study.
  29. Gaito, R. Growth Hacking: cosa è, come funziona e come iniziare. 2017. Retrieved from <https://www.raffaelegaito.com/growth-hacking/>.
  30. Conway T, Hemphill T. Growth hacking as an approach to producing growth amongst UK

- Same, same, but different!? A systematic review of the literature on digital transformation. In Academy of Management Proceedings 2018 Jul 2 (Vol. 2018, No. 1, p. 16262). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
45. Ellis S, Brown M. Hacking growth: how today's fastest-growing companies drive breakout success. Currency; 2017 Apr 25.
46. Murry. AARRR Metrics for E-Commerce Stores: The Holy Grail of Growth. 2015. Retrieved from <https://www.metriilo.com/blog/aarr-metrics-for-ecommerce/>
41. Tuu HH, Olsen SO. Certainty, risk and knowledge in the satisfaction-purchase intention relationship in a new product experiment. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. 2012 Jan 6.
42. Gooding, L. Growth Hacking like a Pirate, A Beginner's Guide to Pirate Metrics. 2014. Retrieved from <http://blog.trak.io/growth-hacking-like-a-pirate-a-beginners-guide-to-pirate-metrics/>
43. Kermani M, Sfidani MR. Investigating the Impact of Competitive Factors on Globalization and E-Commerce Journal of Economic Research 2005; 40(3): 263-293.
44. Bohnsack R, Hanelt A, Marz D, Marante C.