

شناسایی و تبیین عوامل موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی رخنه در رشد

(مورد مطالعه شرکت‌های نوپدید استان لرستان)

اکبر خدابخشی^۱

محمد جعفری^۲

علی شریعت‌نژاد^{۳*}

سیده نسیم موسوی^۴

چکیده

شرکت‌های نوپدید از آنجا که از نقدینگی و سرمایه بالا برخوردار نیستند، برای بقا و موفقیت در بازارهای رقابتی باید از روش‌هایی استفاده کنند که ضمن دستیابی به هزینه‌های پایین، بالاترین اثربخشی را در جذب و جلب مشتریان داشته باشند. این روش‌ها در ادبیات بازاریابی، تحت عنوان بازاریابی رخنه در رشد شناخته می‌شوند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی رخنه در رشد انجام پذیرفت. در این پژوهش، برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شد که داده‌های کیفی با نرم‌افزار اتلس تی و روش کدگذاری و داده‌های کمی با روش دلفی فازی تحلیل گردید. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی، مبین شناسایی بیست عامل به‌عنوان عوامل موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی رخنه در رشد و یافته‌های کمی، شامل اولویت‌بندی این عوامل بود. بدین ترتیب، نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی رخنه در رشد در شرکت‌های نوپدید، مهارت‌های شناختی شالوده‌شکن، تسلط هم‌زمان بر بازاریابی و برنامه‌نویسی، تسلط بر بازاریابی الکترونیکی و بازاریابی محتوا و بازاریابی از طریق افراد مشهور و اثرگذار است.

واژه‌های کلیدی:

استراتژی رخنه در رشد، شرکت‌های نوپدید، بازاریابی الکترونیکی، روش دلفی فازی.

۱. عضو هیئت علمی، گروه اقتصاد، دانشگاه بوعلی، همدان، ایران.

۲. عضو هیئت علمی، گروه اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

۳. دکترای مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

* نویسنده مسئول؛ Shariat.al@fc.lu.ac.ir

۴. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی: تجارت الکترونیک، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران.

مقدمه

امروزه، به‌طور مداوم قوانین بازاریابی در حال تغییر هستند؛ به‌طوری‌که در دنیای بازاریابی امروز، افرادی به حوزه بازاریابی وارد می‌شوند که تحصیلات دانشگاهی در این حوزه نداشته و با استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات باعث افزایش فروش و برندسازی کسب‌وکارهای خود می‌شوند (الساندرو^۱، ۲۰۱۶). گرچه اصول بازاریابی در دنیای واقعی و فضای الکترونیکی تفاوت چندانی باهم ندارند و افرادی که اصول بازاریابی را بدانند و تجربه کرده باشند در هر دو محیط می‌توانند از آن استفاده کنند، اما در دنیای امروز بازاریابی افرادی وارد شده‌اند که نه تنها از نظر تحصیلی و حرفه‌ای ارتباط چندانی با بازاریابی ندارند، بلکه برخی از آن‌ها از لحاظ تحصیلی و حرفه‌ای دارای زمینه‌های فناوری اطلاعات و برنامه‌نویسی هستند. از دید بازاریابان کهنه‌کار موفقیت چنین افرادی عجیب به نظر می‌رسد. در حقیقت با گسترش سیطره اینترنت هر روز فنون و ابزارهای جذابی خلق می‌شوند که تا قبل از پیدایش گستره جهانی اینترنت در دسترس نبوده‌اند. یکی از جالب‌ترین فنون، رخنه در رشد^۲ است که در سال ۲۰۱۰ برای اولین بار توسط شان الیس^۳ مطرح شد (گرو و همکاران^۴، ۲۰۱۴، به نقل از جی کازانوا^۵، ۲۰۱۳). رخنه در رشد، فنی جدید و نوآورانه است که امروزه در بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. رخنه در رشد با بهره‌گیری از توسعه محصول، افزایش کانال‌های فروش و استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات موجب بهبود فروش و رشد شرکت‌های نوپدید^۶ می‌گردد (پیاتک^۷، ۲۰۱۶، به نقل از هالیدی^۸، ۲۰۱۴). رخنه در رشد، با استفاده از روش‌های کم‌هزینه و مؤثر مانند بازاریابی محتوا، بازاریابی و تبلیغات الکترونیکی و بازاریابی نوآورانه به کسب‌وکار کمک می‌کند تا فروش بیشتری داشته باشد. امروزه، اکثر کسب‌وکارها به دنبال به‌کارگیری فنون رخنه در رشد هستند تا بتوانند بیشترین مشتریان را با کمترین هزینه جذب نمایند (یوهو^۹، ۲۰۱۶). این استراتژی برای کسب‌وکارها جذابیت بالایی دارد و رسیدن سریع‌تر به نقطه سربه‌سر و رشد بالای کسب‌وکار در زمان کوتاه را تضمین

-
- 1 . Alessandro
 - 2 . growth Hacking
 - 3 . Ellis
 - 4 . Geru
 - 5 . Casanova
 - 6 . Start up
 - 7 . Piatek
 - 8 . Holiday
 - 9 . Yu Ho

می‌کند. در این میان، آنچه حائز اهمیت است این که این پدیده به شرکت‌های نوپدید کمک می‌کند تا بدون سرمایه‌گذاری بزرگ به موفقیت دست یابند. اینستاگرام، توئیتر و یوتیوب از جمله برندهایی هستند که در بخشی از مسیر توسعه خود از رخنه در رشد استفاده کرده‌اند (هالیدی، ۲۰۱۲).

در دنیای پرمشغله امروز، کسب‌وکارها دیگر این فرصت را ندارند که کاربران را با داستان‌سرایی و روایات درگیر کنند (گرو و همکاران، ۲۰۱۴). استراتژی رخنه در رشد، به خاطر بالا بردن سرعت تبلیغ و ارائه تبلیغات محصولات شرکت‌ها با بهره‌گیری از تکنیک‌های نوآورانه مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، سرعت جذب مشتریان را بالا برده است. رخنه در رشد، به جای اینکه سیستم کلیشه‌ای تبلیغات را ارائه کند، از سیستم ارائه تبلیغ به مشتری و فروش تهاجمی استفاده می‌کند و راهکار ایجاد اشتیاق برای کاربران به‌منظور درگیر شدن با برند را ارائه می‌دهد (برگندال^۱، ۲۰۱۷). شرکت‌های نوپدید، به خاطر آن که از نقدینگی و سرمایه بالا برخوردار نیستند، برای بقا و موفقیت در بازارهای رقابتی باید از روش‌هایی استفاده کنند که ضمن دستیابی به هزینه‌های پایین، بالاترین اثربخشی را در جذب و جلب مشتریان داشته باشند. این روش‌ها در ادبیات بازاریابی تحت عنوان بازاریابی رخنه در رشد شناخته می‌شوند؛ روش‌هایی که با استفاده از تکنیک‌های کم‌هزینه و خلاقانه به کسب‌وکارها در جهت جذب مشتریان جدید کمک می‌کنند. این امر برای شرکت‌های نوپدید ضرورتی انکارناپذیر است که از این نکته آگاهی کامل داشته باشند که برای موفقیت و پیاده‌سازی استراتژی رخنه در رشد، باید به چه عواملی توجه داشته باشند و برنامه‌ها و استراتژی‌های خود را بر چه اصولی استوار سازند تا به‌گونه‌ای موفقیت‌آمیز رخنه در رشد را عملی ساخته و آن را در شرکت‌های خود پیاده سازند. از آنجاکه استراتژی رخنه در رشد با فضای مجازی، شبکه‌های اجتماعی و کانال‌های ارتباطی الکترونیک سروکار دارد، برای شرکت‌هایی که در جوامع و فرهنگ‌های مختلف فعالیت می‌کنند، دارای معنای متفاوت و منحصر به فرد است. هم‌چنین، با توجه به مسائل فرهنگی و اجتماعی و الزامات و هنجارهای هر جامعه باید به‌صورتی مطلوب، مناسب و درخور آن جامعه پی‌ریزی و اجرا شود. لذا، با توجه به فرهنگ خاص کشور ما و الزامات و هنجارهای اجتماعی که مختص به فرهنگ و شرایط جامعه ماست، رعایت بسیاری از موازین حائز اهمیت است. به‌ویژه، موازینی که در فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی که خمیرمایه اصلی استراتژی رخنه در رشد را تشکیل می‌دهند، باید رعایت شوند. از این‌رو، شناسایی و تبیین عوامل موفقیت‌آمیز در استراتژی رخنه در رشد و بومی‌سازی آن بر اساس موازین فرهنگی و اجتماعی کشور

بسیار حائز اهمیت است. با توجه به مطالب پیش گفته، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که «عوامل مؤثر در پیاده‌سازی رخنه در رشد در شرکت‌های نوپدید کدام‌اند؟». در پژوهش‌های انجام‌شده، رخنه در رشد گاه مورد توجه پژوهشگران بوده و تحقیقاتی نیز در این زمینه صورت گرفته است، اما تحقیقی که مستقیماً به مطالعه شناسایی عوامل موفقیت‌آمیز در پیاده‌سازی رخنه در رشد در شرکت‌های نوپدید مبادرت نموده باشد، یافت نشده است. لذا، پژوهش حاضر بر آن است تا عوامل کلیدی موفقیت رخنه در رشد در شرکت‌های نوپدید را شناسایی و تبیین نماید.

مبانی نظری

رخنه در رشد

رخنه در رشد، راهبردی است که با استفاده از تکنیک‌های کم‌هزینه و خلاقانه به کسب‌وکارها در جهت جذب مشتریان جدید کمک می‌کند. تمرکز رخنه در رشد، بر روی استراتژی‌های رشد کسب‌وکار است و بر اساس قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات از طریق اثربخشی بالاتر تبلیغات و بهبود فروش شرکت باعث می‌شوند کسب‌وکارها رشد کنند (پیاتک، ۲۰۱۶، به نقل از الیس^۱، ۲۰۱۰). رخنه در رشد، ازجمله استراتژی‌های بازاریابی است که توسط شرکت‌های مبتنی بر فناوری به‌وجود آمده است و بیشتر بر روی خلاقیت، تفکر تحلیلی و معیارهای اجتماعی تمرکز دارد که به رشد شرکت و جذب مشتریان کمک می‌کند (گرین^۲، ۲۰۱۵). رخنه در رشد، ابزار نیست؛ بلکه نگرش و مدلی ذهنی است که طرز تفکر مدیران را در مورد تغییر و چگونگی پاسخگویی به آن متحول می‌سازد (هالیدی، ۱۳۹۶). رخنه در رشد به معنای کنار گذاشتن تفکرات افراطی و ثابت بازاریابی است و به روش‌های خلاقانه و نوآورانه در بازاریابی اشاره دارد (گرو و همکاران، ۲۰۱۴، به نقل از اسکاول، ۲۰۱۳). در این میان، به کسی که با استفاده از استراتژی رخنه در رشد موجب بهبود وضعیت فروش شرکت و بالا رفتن اثربخشی تبلیغات می‌شود، رخنه‌گر رشد^۳ گویند. رخنه‌گر رشد، شخصی خلاق، کنجکاو و مشتاق است که تمام هدفش باید رشد کسب‌وکار باشد. رخنه‌گر رشد، شخصی نتیجه‌گرا است نه فرآیندگرا و در عین حال به‌شدت از تجزیه و تحلیل‌ها برای بهبود رشد کسب‌وکار استفاده می‌کند (هانسون^۴، ۲۰۱۹).

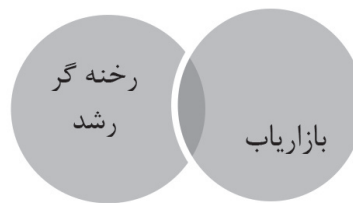
1 . Ellis

2 . Grin

3 . Growth Hacker

4 . Hanson

رنخه‌گر رشد، شخصی است که بر مجموعه متنوعی از مهارت‌ها و روش‌های مشترک بازاریابی و فناوری اطلاعات و ارتباطات تسلط دارد. این شخص می‌تواند ترکیبی از یک بازاریاب، متخصص داده و یک برنامه‌نویس باشد؛ لذا رخنه‌گر رشد باید در زمینه‌های مختلف بازاریابی و فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانش و تخصص داشته باشد (یوهو، ۲۰۱۶). رخنه‌گر رشد، کسی است که از استراتژی خلاقانه و کم‌هزینه برای کمک به کسب‌وکار به‌منظور جذب و حفظ مشتریان استفاده می‌کند. تمام تلاش و تمرکز رخنه‌گر رشد برای آن است که موجب رشد شرکت شود؛ بنابراین، تمام روش‌های ممکن را ارزیابی می‌کند تا بهترین، کم‌هزینه‌ترین و سریع‌ترین روش را شناسایی کرده و با قدرت تمام به کار ببندد. حال اگر به نتیجه نرسید، ممکن است روشی مختص به خودش را ابداع کند؛ روشی که شاید فقط برای آن شرکت جواب بدهد (گرو و همکاران، ۲۰۱۴، به نقل از هالیدی، ۲۰۱۳). در شکل ۱، شمایی کلی از رخنه در رشد ارائه شده است. در این شکل، نشان داده شده است که رخنه‌گر رشد یک مهندس بازاریابی است.



شکل ۱. بازاریابی و رخنه در رشد (یوهو، ۲۰۱۶)

چارچوب رخنه در رشد

چارچوب رخنه در رشد که توسط هالیدی (۲۰۱۳) تدوین شده است، چهار مرحله را برای پیاده‌سازی استراتژی رخنه در رشد در نظر می‌گیرد. این مراحل عبارت‌اند از: اول، اطمینان از این که که محصول متناسب با بازار است تا محصول بتواند تکامل پیدا کند و بنابراین مورد تقاضا قرار گیرد؛ دوم، پیدا کردن راهبردی که مشتری‌ها را جذب کند (هدف این استراتژی جذب میزان مشخصی از مشتریان پر شوق و اشتیاق و وفادار است)؛ سوم، بازاریابی ویروسی یک اصل اساسی در استراتژی رخنه در رشد است و در نهایت، ارائه راه‌حل‌هایی که موجب حفظ و نگهداری مشتریان شود. در مجموع می‌توان گفت که این

فرآیند نشان‌دهنده یک رویکرد بازاریابی متفاوت است که با دیگر رویکردهای سنتی بازاریابی از قبیل بازاریابی تبادلی و بازاریابی رابطه‌مند دارای تفاوت‌های اساسی است (یوهو، ۲۰۱۶).

جدول ۱. نگاهی مقایسه‌ای به بازاریابی تبادلی، رابطه‌مند و رخنه در رشد (منبع: یوهو، ۲۰۱۶)

دیدگاه	تولید محصول	منطق ارتقاء
بازاریابی تبادلی	تولید کالاهای محسوس، استفاده از کمیت، بهبود فرآیندهای تولید و توزیع.	تمرکز کوتاه‌مدت، ارزیابی فعالیت‌های بازاریابی مبتنی بر حساسیت، کیفیت بازده و سهم بازار است.
بازاریابی رابطه‌مند	مشتری محور، مشتری به‌عنوان یک همکار در تولید در نظر گرفته می‌شود، کیفیت بهبود یافته از طریق تعامل با مشتریان.	ایجاد ارتباط بلندمدت با مشتریان، ارتباط تعاملی، ایجاد اعتماد، بازاریابان پاره‌وقت.
رخنه در رشد	محصول ناپایدار و مشارکت مشتری در توسعه مداوم محصول.	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها، مشارکت مشتریان در ارائه و نگهداری محصول، توسعه محصول مبتنی بر تحلیل داده‌های مختص به نیازهای مشتریان.

مقایسه تطبیقی بین رخنه در رشد و رویکردهای بازاریابی سنتی

یوهو (۲۰۱۶)، در مطالعه خود به مقایسه تطبیقی میان رویکردهای سنتی بازاریابی همچون بازاریابی تبادلی و رابطه‌مند با رخنه در رشد پرداخته است. در جدول ۱، مقایسه‌ای بین بازاریابی تبادلی، رابطه‌مند و رخنه در رشد انجام شده است. آنچه مشخص است، رخنه در رشد قائل به بهبود یک کسب‌وکار از طریق تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مشتریان است. در حقیقت، وجه اشتراک رخنه در رشد با بازاریابی تبادلی و بازاریابی رابطه‌مند آن است که بازاریابی تبادلی و بازاریابی رابطه‌مند، هم چون رخنه در رشد، بر مشارکت مشتری در تولید محصول و ارائه خدمات تأکید می‌کنند. ولی آنچه رخنه در رشد را از بازاریابی و تبادلی بازاریابی رابطه‌مند متمایز می‌سازد، استفاده از تبلیغات و بازاریابی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات و تحلیل داده‌های مربوط به مشتریان برای نیل به رشد سریع‌تر و بهبود وضعیت شرکت است. بازاریابی تبادلی و بازاریابی رابطه‌مند در راهبردها و برنامه‌های خود، کمتر از قابلیت‌های فنی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده می‌کنند که این امر باعث تضاد

و تقابل آن‌ها با استراتژی رخنه در رشد می‌شود (واسکوز^۱، ۲۰۱۴).

استراتژی‌های رخنه در رشد

رخنه در رشد برای رسیدن به هدف خود که افزایش هرچه سریع‌تر مشتریان با کمترین هزینه است، سه استراتژی زیر را ارائه می‌کند (گرین^۲، ۲۰۱۵).

بازاریابی محتوایی: خلق محتوای جذاب برای ترویج و تبلیغ برند (گرین ۲۰۱۵، به نقل از رولی^۳، ۲۰۰۸).

بازاریابی محصول: تبلیغ و ترویج محصول با استفاده از تحلیل داده‌ها که برخاسته از نیازها، علایق و سلیق مشتریان است (گرین، ۲۰۱۵، به نقل از داویس^۴، ۲۰۰۶).

تبلیغات الکترونیکی: استفاده از انواع ابزارهای بازاریابی و تبلیغات الکترونیکی (کوهادی^۵ و لونگبوتام^۶، ۲۰۱۵، به نقل از گرین، ۲۰۱۵). استفاده از روش‌های مختلف بازاریابی محتوایی و توانایی خلق محتوای جذاب برای مشتریان، با در نظر گرفتن نوع راهبرد و اقداماتی که سازمان به آن‌ها متوسل می‌شود، می‌تواند گزینه مقرون به صرفه‌ای برای افزایش آگاهی مردم و اعتبار محصول باشد. از جمله روش‌های مؤثر بازاریابی محتوایی می‌توان به این موارد اشاره کرد: راهاندازی تارنگار و تولید محتوای ارزشمندی که مخاطب را ترغیب به در میان گذاشتن آن با دیگران می‌کند؛ نوشتن تارنگار به‌عنوان محتوا برای تارنماهای دیگر؛ تولید محتوا برای شبکه‌های اجتماعی؛ نوشتن کتاب‌های الکترونیکی و مقالات جامع و مستند؛ تولید و شرکت در برنامه‌های خلق محتوا؛ اجرا و شرکت در همایش‌ها؛ برگزاری مسابقه و اعطای جایزه؛ متقاعد ساختن تارنگارها و تولیدکنندگان محتوا برای بررسی محصول؛ پیوستن به گروه‌ها و شبکه‌های مجازی مرتبط و متناسب در اینترنت؛ بهره‌برداری از قابلیت‌های پرسش و پاسخ؛ بازاریابی با استفاده از افراد مشهور (بازاریابی از طریق افراد تأثیرگذار شبکه‌های اجتماعی)؛ استفاده از بازاریابی از طریق پست الکترونیک^۷ برای تقویت رابطه با کاربران؛ بهبود دامنه دسترسی به محتوا؛ تلاش

1 . Vasquez

2 . Grin

3 . Rowley

4 . Davis

5 . Longbotham

6 . Kohadi

7 . Email Marketing

برای قرار گرفتن در تارنماهای مرتبطی که محصولات شرکت‌های مختلف را باهم مقایسه می‌کنند؛ بهره‌مندی از پدیده ترس عقب‌ماندن از قافله^۱ با استفاده از یک سیستم ثبت‌نامی مبتنی بر دعوت‌نامه؛ استفاده از بازی‌وارسازی در فرآیند جذب و فعال‌سازی مشتری با هدف خوشایندتر کردن تجربه کاربری و همچنین ارائه پاداش‌های مقتضی؛ ارائه مشوق‌هایی برای ارجاع دیگران که هم برای ارجاع دهنده و هم برای کاربر جدید سودمند باشد؛ و بازاریابی مشارکتی که از کمک دیگران برای رخنه در رشد استفاده می‌کند (گرین، ۲۰۱۵).

هرم رشد شرکت‌های نوپدید

هرم رشد شرکت‌های نوپدید شامل سه مرحله است که در شکل ۲ نشان داده شده است.

الف) تناسب محصول یا بازار: در این مرحله، هدف این است که یک نیاز را پیدا کرده و راه‌حل مناسبی برای آن ارائه شود، به‌طوری‌که کسانی که با آن نیاز مواجه هستند از محصول شرکت استفاده کنند و بابت آن هزینه پرداخت کنند. شان الیس برای ارزیابی این مرحله پیشنهاد کرد که از مشتریان خود این سؤال پرسیده شود که «اگر دیگر اجازه نداشته باشند که از محصول شرکت استفاده کنند چه واکنشی نشان می‌دهند؟»، اگر نشانه‌های ناامیدی در بیش از ۴۰ درصد از مشتریان وجود داشت، پس می‌توان گفت که شرکت شما در ارائه محصول موفق بوده است.

ب) مقیاس رشد: بعد از مرحله اول باید به دنبال ایجاد یک مزیت برتر بود تا پایداری شرکت تضمین شود و از آن به‌عنوان اهرمی برای رقابت با رقبای استفاده شود (الساندرو، ۲۰۱۶).

ج) آماده‌سازی رشد: در مرحله بعد، هدف حداکثر کردن رشد و سهم زیاد بازار است. در این مرحله باید با افزایش کانال‌ها، ورود به بازارهای جدید یا محصولات جدید شرکت کاملاً تثبیت شود (لی، ۲۰۱۶).



شکل ۲. هرم رشد شرکت‌های نوپدید (دویودی، ۲۰۱۷، ص ۳)

پیشینه تحقیق

فیض و شعبانی (۱۳۹۷)، در پژوهشی به بررسی اقدامات بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی و استراتژی رخنه در رشد بر تمایلات رفتاری و تبلیغات شفاهی مشتریان پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که تمایلات رفتاری مشتریان به شکل مثبتی بر تبلیغات شفاهی آنان تأثیرگذار است. گرو و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی به بررسی عملیات رخنه در رشد در یک شرکت نوپدید پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که ترکیب مؤثری از تکنیک‌های رخنه در رشد که توسط این شرکت مورد استفاده قرار گرفت، محتوای آنلاین و تبلیغات بیشتر و موثرتری را نسبت به رقبای خود در دسترس مشتریان قرار داد. یوهو (۲۰۱۶)، در پژوهشی به بررسی استراتژی رخنه در رشد در شرکت‌های نوپدید پرداخت. این پژوهشگر، نتایج کار خود را در قالب چارچوب رخنه در رشد ارائه داد. این چارچوب، نشان‌دهنده مبنایی برای توسعه محصول و بازاریابی بر مبنای استراتژی رخنه در رشد بود. لی^۱ (۲۰۱۶)، در پژوهشی تأثیرات رخنه در رشد برای شرکت‌های نوپدید را مورد بررسی قرار داد. این محقق به این نتیجه رسید که مهم‌ترین تأثیر، خلق و ایجاد مجموعه‌ای از داده‌ها بود که به صورت عملی تحلیل شدند تا یک مفهوم واقعی برای تصمیم‌گیری آگاهانه به وجود آورند که شرکت‌های نوپدید بتوانند برای رشد خود از آن استفاده کنند. وانک^۲ (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی استراتژی رخنه در رشد در میان چند شرکت نوپدید در استونی پرداخت. این محقق به این نتیجه رسید که در بین شرکت‌های نوپای مطالعه شده مفهوم رخنه در رشد به شیوه‌های مختلفی درک و اجرا می‌شود. وی دریافت که رخنه در رشد به شدت مربوط به فناوری و خودکارسازی می‌شود که کلید انجام کار در آن، ایجاد یک مدل است که می‌توان

1 . Lee

2 . Vunk

آن را برای کاهش مخارج و ایجاد قابلیت‌های افزایش کارایی استفاده نمود. برگندال^۱ (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی استراتژی رخنه در رشد در شرکت‌های نوپدید پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که رخنه در رشد به صورت رسمی در ساختار این شرکت‌های نوپدید دیده نمی‌شود و بدون تعریف رسمی و در بطن و متن بازاریابی و راهبرد این شرکت‌ها وجود دارد. سیوربلیت^۲ (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی تأثیر استراتژی رخنه در رشد در حفظ مشتریان پرداخت. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عملیات رخنه در رشد می‌تواند باعث بهبود تنظیم راهبرد حفظ مشتری شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش آمیخته، برمبنای پژوهش کیفی و کمی و از نوع پژوهش‌های قیاسی استقرایی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات، در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش، خبرگانی متشکل از مدیران شرکت‌های نوپدید و اساتید دانشگاه در استان لرستان می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و بر اساس اصل کفایت نظری، ۳۰ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. این افراد از شرکت‌های نوپدید که در حوزه کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند خرده‌فروشی‌های برخط و کسب و کارهای اینترنتی و صنایع تولیدی فعال هستند، انتخاب شدند که دارای سابقه کاری بالا و از نظر مدرک تحصیلی مرتبط با رشته مدیریت، اقتصاد یا فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌باشند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه بوده است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از آزمون روایی محتوای نسبی^۳ و آزمون کاپا کوهن^۴ و روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد تأیید شده است. لازم به توضیح است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا مطالعه کیفی صورت گرفت و پس از آن مطالعه کمی انجام شد. از این رو با انجام مصاحبه با ۳۰ نفر از خبرگان و تا حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری داده‌های کیفی به دست آمد. سپس با استفاده از نظرات خبرگان و داده‌های کیفی به دست آمده، پرسشنامه طراحی و مطالعه کمی انجام شد و اولویت‌بندی مؤلفه‌های رخنه در رشد صورت پذیرفت. داده‌های

1 . Bergendal

2 . Siurblyte

3 . CVR

4 . Cohen's kappa

کیفی با نرم‌افزار اتلس تی^۱ و روش کدگذاری و داده‌های کمی با روش دلفی فازی تحلیل شد. پیش از آن که به یافته‌های پژوهش پرداخته شود، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

جدول شماره ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۲۳	کمتر از ۱۵ سال	۱۳
زن	۷	۱۶ تا ۳۰ سال	۱۷
تحصیلات	فراوانی	مصاحبه‌شوندگان	فراوانی
کارشناسی ارشد	۱۰	مدیریت ارشد	۱۸
دکتری	۲۰	اساتید دانشگاه	۱۲

روایی و پایایی ابزار کیفی و کمی

در پژوهش حاضر برای آزمون روایی مصاحبه در بخش کیفی، از روش آزمون روایی محتوای نسبی استفاده شد. برای تعیین میزان این شاخص از پنج نفر از خبرگان درخواست شد تا هر آیتم را بر اساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نمایند. سپس پاسخ‌ها مطابق رابطه ۱، محاسبه گردید.

$$CVR = \frac{Ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در این رابطه Ne تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و N تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه‌شده از مقدار جدول بزرگتر باشد، اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود. با توجه به اینکه تعداد پاسخ‌دهندگان ۳۰ نفر بوده است و از آنجا که ضریب آزمون در پژوهش حاضر ۰/۵۳ محاسبه شده است، می‌توان گفت که ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر از روایی

مناسبتی برخوردار است. در خصوص پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، در پژوهش حاضر از روش ضریب کاپا کوهن (رابطه ۲) استفاده شد.

$$K = \frac{Po - Pe}{1 - Pe} \quad \text{رابطه (۲)}$$

در این رابطه، Po برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آن‌ها توافق وجود دارد. Pe نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می‌رود، توافق تصادفی باشد. بر اساس محاسبات انجام شده ضریب کاپا کوهن در پژوهش حاضر برابر با ۰/۶۶ است که حاکی از میزان مناسب پایایی برای ابزار گردآوری اطلاعات است. در بخش کمی پژوهش نیز روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات با استفاده از روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد تأیید شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد

با استفاده از مصاحبه با خبرگان مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد شناسایی شد. در توضیح شیوه استخراج عوامل کلیدی رخنه در رشد لازم به توضیح است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم‌افزار اتلس تی و روش کدگذاری انجام شد. پس از انجام مصاحبه با خبرگان، عوامل کلیدی رخنه در رشد شناسایی شدند که شرح کامل آن به شکل جدول (۳) است.

جدول شماره (۳)، عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد

کد	عوامل شناسایی شده	کد	عوامل شناسایی شده
GH۱۱	بازاریابی و پیروسی	GH۱	تسلط هم‌زمان بر بازاریابی و برنامه‌نویسی
GH۱۲	مهارت‌های فناوری مرتبط با کار	GH۲	اشراف بر بازاریابی محتوا
GH۱۳	تارنگار و مهارت تولید محتوای جذاب	GH۳	تفکر خلاق و تحلیلی

عوامل شناسایی شده	کد	عوامل شناسایی شده	کد
بهره‌مندی از مهارت‌های شناختی شالوده‌شکن	GH۴	تسلط بر بازاریابی الکترونیکی	GH۱۴
تفکر نقادانه	GH۵	حضور پررنگ و فعال در شبکه‌های اجتماعی	GH۱۵
اغواسازی و ایجاد اشتیاق در مشتریان	GH۶	بازاریابی با استفاده از افراد مشهور	GH۱۶
اشراف کامل بر تبلیغات الکترونیک	GH۷	شجاعت و شهامت نوآوری	GH۱۷
هوش بازاریابی	GH۸	مهارت‌های طراحی تارنما و کارافزار	GH۱۸
مهارت‌های آماری، تحلیل و کدنویسی	GH۹	مهارت حل مسئله پیچیده	GH۱۹
شبکه‌سازی	GH۱۰	بازاریابی مجازی	GH۲۰

در خصوص نحوه کدگذاری لازم به توضیح است که در پژوهش حاضر با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، از عبارات و جملات و کلیدواژه‌های مرتبط و تجمیع عبارات متجانس عوامل شناسایی شده به دست آمد که شرح نمونه کدگذاری در جدول شماره (۴) نشان داده شده است.

جدول شماره (۴)، نمونه کدگذاری

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
تسلط هم‌زمان بر بازاریابی و برنامه‌نویسی	مسلط بودن بر دانش بازاریابی اشراف کامل بر مهارت‌های بازاریابی تسلط بر اصول برنامه‌نویسی	آگاهی لازم داشتن از دانش بازاریابی، سابقه انجام کار بازاریابی، تحصیلات مرتبط با بازاریابی، آشنایی با بازار فعالیت، داشتن طرح و برنامه بازاریابی، داشتن مهارت‌های برنامه‌نویسی، آشنایی با اصول برنامه‌نویسی و فناوری اطلاعات و ارتباطات، تسلط بر مهارت‌های رایانه‌ای
هوش بازاریابی	توانایی شناخت فرصت‌های بازار تحلیل مسائل بازاریابی توانش پیش‌بینی صحیح و بازارشناسی	شناخت بازار، توانایی تجزیه و تحلیل بازار، پیش‌بینی درست، استراتژی مشخص بازاریابی، توانایی تجزیه و تحلیل رقبا، مهارت در تدوین آمیخته بازاریابی، برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
مهارت حل مسئله پیچیده	شناخت مسئله توانایی ارائه راه حل برای مسئله قدرت حل مسئله	توانایی تشخیص صحیح مسائل، داشتن تفکر پویا و تحلیلی، ارائه گزینه‌های چندگانه برای پاسخ به مسائل، توانایی انتخاب و تصمیم صحیح، توانش حل مسئله پیچیده

یافته‌های کمی پژوهش

تعریف متغیرهای کلامی

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد، عوامل در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان ارائه گردید. خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان اهمیت عوامل را ابراز نمودند. در جدول شماره (۵) نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول شماره ۵. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۱، ۱، ۰/۷۵)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکوسکی^۱ به شکل رابطه ۳ محاسبه شدند. در این رابطه، β حد بالای عدد فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی، m حد پایین عدد فازی مثلثی است.

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4} \quad \text{رابطه (۳)}$$

نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله، عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد که در مرحله مصاحبه شناسایی شده در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای کلامی تعریف‌شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدشده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها تحلیل شد. پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده‌شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی با استفاده از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه گردید. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مؤلفه‌ها به شرح جدول شماره (۶) است.

جدول ۶. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی زدایی	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی زدایی
تسلط بر بازاریابی و برنامه‌نویسی	(۰/۴۷, ۰/۶۷, ۰/۷۷)	۰/۴۹۸	بازاریابی و ویروسی	(۰/۲۷, ۰/۴۴, ۰/۵۹)	۰/۳۱۴
اشراف بر بازاریابی محتوا	(۰/۳۹, ۰/۵۸, ۰/۷۱)	۰/۴۲۳	مهارت‌های فناوری	(۰/۳۵, ۰/۵۴, ۰/۶۸)	۰/۳۹۳
تفکر خلاق و تحلیلی	(۰/۳۸, ۰/۵۷, ۰/۷۱)	۰/۴۲۰	مهارت تارنگار و تولید محتوای جذاب	(۰/۴۳, ۰/۶۳, ۰/۷۲)	۰/۴۵۹
بهره‌مندی از مهارت‌های شناختی	(۰/۴۸, ۰/۶۸, ۰/۷۸)	۰/۵۱۰	تسلط بر بازاریابی الکترونیکی	(۰/۴۳, ۰/۶۲, ۰/۷۴)	۰/۴۶۱
تفکر نقادانه	(۰/۳۳, ۰/۵۲, ۰/۶۷)	۰/۳۷۵	حضور پررنگ و فعال در شبکه‌های اجتماعی	(۰/۳۶, ۰/۵۶, ۰/۷۰)	۰/۴۰۰
اغواسازی و ایجاد اشتیاق در مشتریان	(۰/۳۱, ۰/۵۰, ۰/۶۶)	۰/۳۵۶	بازاریابی با استفاده از افراد مشهور	(۰/۳۳, ۰/۵۱, ۰/۶۶)	۰/۳۶۸

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α , β)	فازی زدایی	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α , β)	فازی زدایی
اشراف کامل بر تبلیغات الکترونیک	(۰/۲۹, ۰/۴۶, ۰/۶۲)	۰/۳۳۱	شجاعت و شهامت نوآوری	(۰/۱۹, ۰/۳۵, ۰/۵۳)	۰/۲۳۹
هوش بازاریابی	(۰/۲۸, ۰/۴۵, ۰/۶۲)	۰/۳۲۶	مهارت‌های طراحی تارنما و کارافزار	(۰/۴۰, ۰/۶۰, ۰/۷۲)	۰/۴۳۷
مهارت‌های آماری، تحلیل و کدنویسی	(۰/۴۴, ۰/۶۴, ۰/۷۵)	۰/۴۷۲	مهارت حل مسئله پیچیده	(۰/۲۹, ۰/۴۷, ۰/۶۳)	۰/۳۳۷
شبکه‌سازی	(۰/۲۹, ۰/۴۶, ۰/۶۲)	۰/۳۲۹	بازاریابی مجازی	(۰/۳۱, ۰/۵۰, ۰/۶۳)	۰/۳۵۴

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی باید مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله باهم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

نظرسنجی مرحله دوم

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده‌شده به هر مؤلفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد.

جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α , β)	فازی زدایی	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α , β)	فازی زدایی
تسلط بر بازاریابی و برنامه‌نویسی	(۰/۴۵, ۰/۶۵, ۰/۷۷)	۰/۴۸۱	بازاریابی و ویروسی	(۰/۲۵, ۰/۴۲, ۰/۵۸)	۰/۲۹۵
اشراف بر بازاریابی محتوا	(۰/۳۷, ۰/۵۶, ۰/۷۰)	۰/۴۰۷	مهارت‌های فناوری	(۰/۳۳, ۰/۵۱, ۰/۶۶)	۰/۳۶۸
تفکر خلاق و تحلیلی	(۰/۳۶, ۰/۵۵, ۰/۷۰)	۰/۴۰۳	تارنگار و مهارت تولید محتوای جذاب	(۰/۴۰, ۰/۶۰, ۰/۷۱)	۰/۴۳۴

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, a, β)	فازی زدایی	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, a, β)	فازی زدایی
بهره‌مندی از مهارت‌های شناختی	(۰/۴۶، ۰/۶۶، ۰/۷۷)	۰/۴۹۱	تسلط بر بازاریابی الکترونیکی	(۰/۴۰، ۰/۶۰، ۰/۷۲)	۰/۴۳۵
تفکر نقادانه	(۰/۳۱، ۰/۴۹، ۰/۶۴)	۰/۳۴۹	حضور پررنگ و فعال در شبکه‌های اجتماعی	(۰/۳۳، ۰/۵۲، ۰/۶۷)	۰/۳۷۵
اغواسازی و ایجاد اشتیاق در مشتریان	(۰/۲۷، ۰/۴۵، ۰/۶۲)	۰/۳۱۷	بازاریابی با استفاده از افراد مشهور	(۰/۳۱، ۰/۴۹، ۰/۶۴)	۰/۳۴۷
اشراف کامل بر تبلیغات الکترونیک	(۰/۲۶، ۰/۴۳، ۰/۶۰)	۰/۳۰۵	شجاعت و شهامت نوآوری	(۰/۲۰، ۰/۳۷، ۰/۵۴)	۰/۲۵۱
هوش بازاریابی	(۰/۲۱، ۰/۴۴، ۰/۵۸)	۰/۲۸۷	مهارت‌های طراحی تاره نما و کارافزار	(۰/۳۷، ۰/۵۷، ۰/۷۰)	۰/۴۱۲
مهارت‌های آماری، تحلیل و کدنویسی	(۰/۴۲، ۰/۶۲، ۰/۷۴)	۰/۴۵۴	مهارت حل مسئله پیچیده	(۰/۲۷، ۰/۴۴، ۰/۶۱)	۰/۳۱۲
شبکه‌سازی	(۰/۲۷، ۰/۴۴، ۰/۶۰)	۰/۳۱۰	بازاریابی مجازی	(۰/۲۸، ۰/۴۶، ۰/۶۲)	۰/۳۲۲

پس از آن که نتایج نظرسنجی اول و دوم مشخص شد، نوبت به آن است که نتایج دو مرحله باهم مقایسه شوند. در جدول شماره (۸) نتایج مقایسه دو مرحله نشان داده شده است.

جدول شماره ۸. اختلاف میانگین فازی زدایی مراحل

متغیرها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	متغیرها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین
تسلط بر بازاریابی و برنامه‌نویسی	۰/۴۹۸	۰/۴۸۱	۰/۰۱۷	بازاریابی ویروسی	۰/۳۱۴	۰/۲۹۵	۰/۰۱۹

متغیرها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	متغیرها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین
اشراف بر بازاریابی محتوا	۰/۴۲۳	۰/۴۰۷	۰/۰۱۶	مهارت‌های فناوری	۰/۳۹۳	۰/۳۶۸	۰/۰۲۵
تفکر خلاق و تحلیلی	۰/۴۲۰	۰/۴۰۳	۰/۰۱۷	تارنگار و مهارت تولید محتوای جذاب	۰/۴۵۹	۰/۴۳۴	۰/۰۲۵
بهره‌مندی از مهارت‌های شناختی	۰/۵۱۰	۰/۴۹۱	۰/۰۱۹	تسلط بر بازاریابی الکترونیکی	۰/۴۶۱	۰/۴۳۵	۰/۰۲۶
تفکر نقادانه	۰/۳۷۵	۰/۳۴۹	۰/۰۲۶	حضور پررنگ و فعال در شبکه‌های اجتماعی	۰/۴۰۰	۰/۳۷۵	۰/۰۲۵
اغواسازی و ایجاد اشتیاق در مشتریان	۰/۳۵۶	۰/۳۱۷	۰/۰۳۹	بازاریابی با استفاده از افراد مشهور	۰/۳۶۸	۰/۳۴۷	۰/۰۲۱
اشراف کامل بر تبلیغات الکترونیک	۰/۳۳۱	۰/۳۰۵	۰/۰۲۶	شجاعت و شهامت نوآوری	۰/۲۳۹	۰/۲۵۱	۰/۰۱۲
هوش بازاریابی	۰/۳۲۶	۰/۲۸۷	۰/۰۴۲	مهارت‌های طراحی تاره نما و کارافزار	۰/۴۳۷	۰/۴۱۲	۰/۰۲۵
مهارت‌های آماری، تحلیل و کدنویسی	۰/۴۷۲	۰/۴۵۴	۰/۰۱۸	مهارت حل مسئله پیچیده	۰/۳۳۷	۰/۳۱۲	۰/۰۲۵
شبکه‌سازی	۰/۳۲۹	۰/۳۱۰	۰/۰۱۹	بازاریابی مجازی	۰/۳۵۴	۰/۳۲۲	۰/۰۳۲

با توجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ بود، خبرگان در خصوص عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف شد. این بدان معنی است که خبرگان دیدگاه تقریباً یکسانی به عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد داشته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

رخنه در رشد، به فرآیند شناسایی و پیاده‌سازی آن دسته از استراتژی‌های بازاریابی و تبلیغاتی اطلاق می‌شود که منحصراً بر رشد سریع و پربازده کسب‌وکار تمرکز دارند. درواقع، با استفاده از رخنه در رشد می‌توان با حداقل هزینه، به‌سرعت به نتایج مطلوبی دست پیدا کرد. واژه «رخنه» به پیدا کردن میانبرهای زیرکانه‌ای که نتایج قابل‌ملاحظه‌ای را به بار می‌آورند اشاره دارد؛ بدین ترتیب رخنه در رشد به معنای راه و روش‌های زیرکانه و خلاقانه‌ای است که موجب رشد کسب‌وکار می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها به‌خصوص شرکت‌های نوپدید با استفاده از استراتژی‌های رخنه در رشد، توانسته‌اند رشد چشمگیری را تجربه کنند و جایگاه خود را در بازار تثبیت کنند. رخنه در رشد، با استفاده از روش‌های کم‌هزینه و مؤثر مانند بازاریابی محتوا، بازاریابی و تبلیغات الکترونیکی به شرکت‌های نوپدید کمک می‌کند تا فروش بیشتری داشته باشند. از این رو، شرکت‌های نوپدید در جهت موفقیت در رقابت با شرکت‌های بزرگ، قدرتمند و ثروتمند باید از سلاح خلاقیت و استراتژی‌های خلاقانه بازاریابی استفاده کنند که تحت عنوان رخنه در رشد شناخته می‌شوند.

پژوهش حاضر، با هدف شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد انجام پذیرفت. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد و تعیین اولویت این عوامل است. بدین ترتیب، نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که مهم‌ترین عوامل در پیاده‌سازی رخنه در رشد برای شرکت‌های نوپدید در استان لرستان عبارت‌اند از: تسلط هم‌زمان بر بازاریابی و برنامه‌نویسی، اشراف بر بازاریابی محتوا، تفکر خلاق و تحلیلی، بهره‌مندی از مهارت‌های شناختی شالوده‌شکن، بازاریابی ویروسی، مهارت‌های فناوری مرتبط با کار، تارنگار و مهارت تولید محتوای جذاب، تفکر نقادانه، تسلط بر بازاریابی اینترنتی، حضور پررنگ و فعال در شبکه‌های اجتماعی، اغواسازی و ایجاد اشتیاق در مشتریان، بازاریابی با استفاده از افراد مشهور، اشراف کامل بر تبلیغات الکترونیک، هوش بازاریابی، مهارت‌های آماری، تحلیل و کد نویسی، شجاعت و شهامت نوآوری، مهارت‌های طراحی تارنما، مهارت حل مسئله پیچیده، شبکه‌سازی و بازاریابی مجازی. همچنین، نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که از میان عوامل شناسایی‌شده بهره‌مندی از مهارت‌های شناختی شالوده‌شکن مهم‌ترین عامل در پیاده‌سازی رخنه در رشد در شرکت‌های نوپدید است. این بدان معنی است که مدیر شرکت‌های نوپدید در استان لرستان برای موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد برای

شرکت خود، باید قالب‌های مدیریتی و بازاریابی استاندارد، مدون و از پیش تعیین شده را کنار گذاشته و فراخور وضعیت شرکت و محیط فعالیت خود از روش‌ها و تکنیک‌های مدیریتی و بازاریابی خلاقانه استفاده نمایند. به علاوه، نتایج مبین آن است که تسلط هم‌زمان بر بازاریابی و برنامه‌نویسی عامل مهم دیگر در پیاده‌سازی موفق رخنه در رشد برای شرکت‌های نوپدید در استان لرستان است. بر این اساس، رخنه‌گر رشد کسی است که هم بر بازاریابی اشراف کامل دارد و هم به‌عنوان یک مهندس برنامه‌نویس مطرح است. شرکت‌های نوپدید در استان لرستان برای موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد، باید افرادی را در دایره بازاریابی استخدام نمایند که هم بر بازاریابی تسلط کامل داشته باشند و هم بر روش‌های بازاریابی اینترنتی اشراف کامل داشته باشند؛ چرا که رخنه‌گر رشد یک مهندس برنامه‌نویس بازاریابی است. علاوه بر آنچه گفته شد، تسلط بر بازاریابی الکترونیکی عامل مهم دیگر رخنه در رشد است. از آنجا که رخنه‌گر رشد کسی است که با کمترین هزینه‌ها به بالاترین نتایج دست می‌یابد، تسلط بر محیط بازاریابی الکترونیکی که در آن می‌توان با کمترین هزینه به تبلیغ پرداخت، در حالی که به راحتی تبلیغات در دسترس خیل عظیمی از مشتریان است، می‌تواند بسیار کارگشا باشد. یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش لی (۲۰۱۶) دارای اشتراک است. یافته‌های هر دو پژوهش نشان‌دهنده آن است که مهارت‌های کشف مسئله و توانایی گردآوری و تحلیل اطلاعات برای حل مسئله از مهم‌ترین عوامل رخنه در رشد است. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش فیض و شعبانی (۱۳۹۷) هم‌خوانی دارد. در پژوهش حاضر، حضور فعال و پررنگ در شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان یک عامل مهم در پیاده‌سازی رخنه در رشد شناسایی شده است. فیض و شعبانی (۱۳۹۷) نیز معتقدند که شبکه‌های اجتماعی یک متغیر مهم و اثرگذار بر رخنه در رشد است. به علاوه نتایج پژوهش با دویودی (۲۰۱۷) هماهنگی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش معرفی نوآوری به‌عنوان مؤلفه مهم در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز رخنه در رشد در شرکت‌های نوپدید است. همچنین نتایج پژوهش حاضر با پژوهش فیض و شعبانی (۱۳۹۷) دارای وجوه افتراق است. مهم‌ترین وجه افتراق این دو پژوهش آن است که فیض و شعبانی معتقدند که رخنه در رشد بر تبلیغات شفاهی تأثیر دارد، در حالی که هیچ شواهدی در پژوهش حاضر مبنی بر اثرگذاری رخنه در رشد بر تبلیغات شفاهی یافت نشد. با توجه به مطالب پیش گفته باید اذعان داشت که مفهوم رخنه در رشد خود یک موضوع بدیع و جدید در مباحث بازاریابی است که در این پژوهش، مبادرت به شناسایی عوامل موفقیت‌آمیز در پیاده‌سازی رخنه در رشد در شرکت‌های نوپدید در استان لرستان شده است.

پیشنهادهای پژوهش

مطابق نتایج پژوهش، مهارت‌های شناختی شالوده‌شکن مهم‌ترین عامل در پیاده‌سازی رخنه در رشد در شرکت‌های نوپدید استان لرستان است. از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های نوپدید در استان لرستان برای موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد برای شرکت خود، قالب‌های مدیریتی و بازاریابی استاندارد، مدون و از پیش تعیین‌شده را کنار گذاشته و فراخور وضعیت شرکت و محیط فعالیت خود از روش‌ها و تکنیک‌های مدیریتی و بازاریابی خلاقانه استفاده نمایند. به عنوان مثال، می‌توان به شرکت آمازون و سیستم «فقط خرید کنید و بروید»^۱ اشاره نمود. این سیستم برای خرده‌فروشی‌های آمریکا طراحی شده است و خرده‌فروشی‌هایی که از آن استفاده می‌کنند توانسته‌اند با استفاده از این روش مدیریتی و بازاریابی خلاقانه رشد فروش بالایی داشته باشند. با این سیستم مشتریان بدون در صف ایستادن خرید می‌کنند و بهای آن را می‌پردازند.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که دیگر عامل موفقیت‌آمیز برای رخنه در رشد، تسلط هم‌زمان بر بازاریابی و برنامه‌نویسی است. لذا به مدیران شرکت‌های نوپدید استان لرستان پیشنهاد می‌شود که برای موفقیت در پیاده‌سازی رخنه در رشد، افرادی را در دایره بازاریابی استخدام نمایند که به طور هم‌زمان هم بر بازاریابی و هم بر روش‌های بازاریابی اینترنتی اشراف کامل داشته باشند؛ بنابراین، شرکت‌های نوپدید در مرحله استخدام و کارمندیابی باید افرادی را جذب کنند که این دو مهارت را به صورت ویژه دارا باشند.

تسلط بر بازاریابی الکترونیکی عامل مهم دیگری است که شرکت‌های نوپدید در استان لرستان باید به آن توجه داشته باشند. لذا این شرکت‌ها باید روش‌های بازاریابی خود را به صورت استفاده از بازاریابی مبتنی بر پست الکترونیک، بازاریابی مجازی، حضور در شبکه‌های اجتماعی و تبلیغات کلیدی^۲ انجام دهند.

نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که بازاریابی محتوا و توانایی تولید محتوای جذاب، عامل مهم دیگر در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز رخنه در رشد در شرکت‌های نوپدید استان لرستان است. از این رو مدیران شرکت‌های نوپدید در استان لرستان با استفاده از ابزارهایی مانند تارنگار، تارنما و کارافزار و تولید محتوای جذاب همچون داستان‌ها و مطالب اثرگذار، ویدئوهای خلاقانه و حتی بازاریابی با استفاده

1 . Just Walk Out

2 . Pay Per Click

از افراد مشهور می‌توانند سهم بازار خود را بهبود ببخشند.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی

به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که عوامل مؤثر بر استراتژی رخنه در رشد را در بسترهای پژوهشی دیگر مانند شرکت‌های خدماتی یا صنعتی شناسایی نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران مبادرت به طراحی مدلی برای پیاده‌سازی رخنه در رشد با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری یا نظریه داده‌بنیاد نمایند. به علاوه، پیشنهاد می‌شود که تأثیرات استراتژی رخنه در رشد را بر مفاهیم با مقاربت معنایی مناسب بسنجند.

محدودیت‌های پژوهش

بی‌شک هر پژوهشی در فرآیند انجام با محدودیت‌هایی همراه است. از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدود بودن تعداد مطالعات مرتبط با موضوع اصلی پژوهش اشاره نمود. همچنین در بیشتر پژوهش‌هایی که از طریق مصاحبه یا پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری می‌شود، مشکل برقراری ارتباط با مصاحبه‌کنندگان یا پاسخ‌دهندگان محدودیت مهمی است. به علاوه، تعداد پایین شرکت‌های نوپدید در استان لرستان از دیگر محدودیت‌های پژوهش است.

منابع

- فیض، داود و شعبانی، عاطفه. (۱۳۹۷) بررسی تاثیر اقدامات بازاریابی در رسانه های اجتماعی: نوعی استراتژی رخنه در رشد بر تمایلات رفتاری و تبلیغات شفاهی مشتریان، *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۰(۴). پیاپی ۲۲، ۴۵-۶۸.
- هالیدی، رایان. (۱۳۹۶). *بازاریابی رخنه در رشد: آینده روابط عمومی، بازاریابی و تبلیغات* (علمدار، محمد حسین، مترجم، تهران: نوین توسعه.
- Alessandro, M. (2016). *Growth hacking: A new marketing mindset*, Department of Business and Management Chair of Corporate strategies [Master thesis, Luiss Guido Carli University].
- Bergendal, T. (2017). *P.S. I love you and other growth hacking strategies used by disruptive tech start-ups: A case study on the relevance and enactment of growth hacking by Sweden's tech start-ups*. [Master thesis, Uppsala University, Sweden]. DiVA Portal.
- Bussgang, J., & Benbarak, N. (2016). *Every company needs a growth manager*. Harvard Business Review. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51567>.
- Casanova, J. (2013). *Growth hacking - A how to guide on becoming a growth hacker*, CSNV Books.
- Coll, P., & Mico, J. L. (2019). Influencer marketing in the growth hacking strategy of digital brands, *Journal of Marketing Management*, 34(2), 1-20.
- Dalaman, I., & Marşap, A. (2017). Overview of growth hacking: The evaluation of implementations on Uber. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(6), 256-274.
- Davis, H. (2006). *Search engine optimization*. California: O'Reilly, 15-20.
- Dwivedi, R. (2017, March 27). *Disruptive invention of growth hacking: A case study* [Online Discussion paper]. Research Gate. <https://www.researchgate.net/publication/315670794>
- Ellis, S. (2010). *Find a growth hacker for your startup*. Startup Marketing. <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers>.
- Geru, M., Rusu, E., & Capatina, A. (2014). Growth hacking practices in a start-up: A case study on thecon. ro, *International Conference on Risk in Contemporary Economy*, 212-216.
- Ginn, A. (2017). *What is a Growth Hacker?* Aaron Ginn's Thoughts. <http://>

www.aginnt.com/growth-hacker.

- Grin, C. (2015). A study into growth hacking based on: Snapchat, Spotify, and 9 GAG case studies [Bachelor thesis, Erasmus University, Rotterdam]. Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org>
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: A paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing – Developing Long-Term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Hanson, B. (2019, January 15). *The Five Most Powerful Growth Hacks*. Advisor Perspectives. <https://www.advisorperspectives.com>.
- Kohadi, R., & Longbotham, R. (2015). Online controlled experiments and A/B tests. In C. Sammut, G.I. Webb (eds), *Encyclopedia of Machine Learning and Data Mining*, 45-50.
- Lee, J. (2016). *Growth hacking for start-up: How growth hacking can be utilized for growing start-ups* [Master thesis, Oulu University of Applied Sciences].
- Naarden, L. (2018). *User acquisition growth hacks for startups: A case study* [Master thesis, School of Electrical Engineering and Computer Science, Sweden]. DiVA Portal.
- Piatek, A. (2016). *Growth hacking model for B2B SaaS startups: Liquid case* [A work project, presented as part of the requirements for the award of a master's degree in management from the Nova – School of Business and Economics].
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24 (1), 517-540.
- Siurblyte, V. (2018). *Growth hacking as a methodology for user retention in the entrepreneurial venture: A case study* [Master thesis, School of Electrical Engineering and Computer Science, Sweden]. DiVA Portal.
- Vargo, S.L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vasquez, M. G. (2014) *Sean Ellis: The rise of the growth hacker*. GrowthHackers. <https://growthhackers.com/articles/sean-ellis-the-rise-of-the-growth-hacker>.
- Vunk, R. (2017). *Growth hacking in Estonian start-ups* [Master thesis, Estonian Business School].
- Yu Ho, S. (2016). *Making Sense of Growth Hacker Marketing* [Master thesis, Lund University].