



Research Paper

Applying Growth Hacking Strategies in the Sport Industry: A Conceptual Framework for Virtual Sport Service Businesses

Masoumeh Bahajroy^{1*} , Siavash Khodaparast² , Mehran Nasiri³

Received: Jun 00, 0000

Revised: Aug 00, 0000

Accepted: Aug 00, 0000

ABSTRACT

Objective: This research aimed to identify factors and present a conceptual framework for applying the growth hacking method in virtual businesses and startups of sport services in Iran.

Methodology: The research method was qualitative with a thematic analysis approach (Braun & Clarke, 2006). The research participants included academic experts (university professors and researchers with a focus on business studies, entrepreneurship, and sports marketing) and executive experts (managers, consultants, and experts in the field of virtual businesses and sports services). The sample size was selected based on reaching theoretical saturation (16 people). Sampling was also done using the theoretical (judgmental) method and based on the expertise, experience, and responsibility of the experts. The research tool was a semi-structured exploratory interview. The validity of the tool and research results was evaluated and confirmed based on the desirability of the scientific and executive competence of the interviewees, confirmation of the content validity of the interview framework by expert researchers, and the inter-coder reliability (0.72). To analyze the findings, a four-stage conceptual coding method with a thematic analysis approach was used.

Results: The findings showed that the extracted themes included 6 general themes, 13 main themes, 45 sub-themes and 142 conceptual codes. Based on that, a thematic network was drawn. The general themes included; feasibility assessment of growth hacking for businesses, smartening the business system for growth hacking, capacity building of businesses for rapid growth in the market, marketing capability of growth hacking for businesses, user community and customer growth hacking and functions of growth hacking in virtual sports services businesses.

Conclusion: Based on the findings, it can be said that the application of growth hacking innovation in virtual businesses and startups of sports services in the country is a multi-stage, multi-level, and multi-dimensional process that achieves operational capability through market scoping and system capacity building. Therefore, it is suggested that the presented framework be used for the analysis and planning of businesses in the sports service industry.

Keywords: Growth Hacking, Growth Hacker, Business Growth, Sports Businesses, Virtual Services.

1. PhD student in Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran. (Corresponding author)

2. Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Lahijan Branch, Islamic Azad University, Lahijan, Iran.

3. Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Anzali Branch, Islamic Azad University, Anzali, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: hojjat.pasandideh@gmail.com

Cite this article: Bahajroy, M., Khodaparast, S., & Nasiri, M. (In Press). Applying Growth Hacking Strategies in the Sport Industry: A Conceptual Framework for Virtual Sport Service Businesses. *Journal of Sport Management and Development*, ??? (???), ?????-???.
DOI: <https://doi.org/????????????????????>



Extended Abstract

Introduction and State of Problem

The rapid advancement of digital technologies has fundamentally transformed the business environment, creating new opportunities for entrepreneurship, innovation, and customer engagement across various industries, including the sports sector. In recent years, virtual sports service businesses and sport-related startups have experienced substantial growth by providing online coaching, fitness services, sports education, event management, and other digital solutions. Nevertheless, these businesses operate in highly dynamic and competitive markets where traditional marketing approaches are often insufficient to achieve rapid and sustainable growth. In response to these challenges, growth hacking has emerged as an innovative business development methodology that integrates digital marketing, data analytics, customer behavior analysis, experimentation, and product optimization to accelerate business growth while minimizing resource consumption (Anuradha & Sallaxmi, 2024). Previous studies have also emphasized that the adoption of growth hacking strategies can significantly improve organizational competitiveness, customer acquisition, and business scalability, particularly in digital and online markets (Alipour et al., 2020). Within the sports industry, the competitiveness and sustainable growth of small and medium-sized sports businesses increasingly depend on entrepreneurial capabilities, innovation, digital transformation, and effective market-oriented strategies (Alizadeh et al., 2023). Despite these developments, the application of growth hacking in virtual sports service businesses remains conceptually fragmented, and no comprehensive framework has yet been developed to explain its dimensions, implementation process, and expected outcomes in the Iranian sports context. Therefore, considering the multidisciplinary and evolving nature of growth hacking, the present study aimed to identify the key factors influencing its application and to develop a comprehensive conceptual framework for virtual sports service businesses and startups in Iran.

Methodology

This study adopted a qualitative research design using thematic analysis based on semi-structured interviews to develop a conceptual framework for applying growth hacking strategies in virtual sports service businesses. Participants were selected through purposive (theoretical) sampling and included university scholars in sport management and sport marketing, managers and experts of virtual sports businesses, business consultants, sports market analysts, and senior executives from governmental organizations associated with the sports industry. Data collection continued until theoretical saturation was achieved; after 16 interviews conducted over a Five-month period, no new concepts emerged, indicating that additional interviews would not provide further insights. Ten interviews were conducted face-to-face and six were held online. To enrich and triangulate the findings, interview data were complemented with evidence from academic literature, organizational documents, and relevant media sources. The credibility and trustworthiness of the study were enhanced through multiple strategies, including selecting participants with diverse academic and professional backgrounds, involving a research assistant



and a focus group during the coding process, and assessing inter-coder reliability using Cohen's Kappa coefficient ($\kappa = 0.72$), which indicated substantial agreement. Member checking was also employed by presenting preliminary findings and conceptual models to participants after each interview to confirm the accuracy of interpretations, while continuous comparison and iterative questioning further strengthened internal validity. Data analysis followed a four-stage thematic coding procedure consisting of open coding, selective coding, thematic coding, and theoretical coding. Initial concepts were identified and organized into categories, which were subsequently integrated into sub-themes, main themes, and overarching themes through constant comparison and iterative refinement. Previous literature and expert opinions were incorporated throughout the analytical process to improve conceptual consistency and theoretical rigor.

Results

To illustrate the thematic analysis procedure, an example of the coding process is presented at the beginning of this section, demonstrating the relationships among overarching themes, main themes, sub-themes, and initial conceptual codes generated through four consecutive stages of coding: open coding, axial coding, focused coding, and theoretical coding. The fourth stage, theoretical coding, was employed because the analysis produced a relatively large number of main themes, making an additional level of conceptual integration necessary. In thematic analysis, theoretical coding is recommended when more than ten main themes emerge, allowing researchers to synthesize related concepts into broader theoretical categories. The coding process began with the systematic examination of interview transcripts and documentary evidence, resulting in the extraction of 142 initial conceptual codes during the open coding stage. These concepts were continuously compared, refined, merged, or separated according to their conceptual similarities and differences. Through successive rounds of analysis, the initial codes were organized into 45 sub-themes, which were subsequently grouped into 13 main themes and finally synthesized into six overarching themes that collectively explain the application of growth hacking within virtual sports service businesses. These overarching themes include: the conceptual network of relationships and causal chains, the feasibility of growth hacking for virtual sports businesses, intelligent business system development for growth hacking, business capacity building for rapid market growth, growth hacking marketing capabilities, user and customer growth hacking, and the functional outcomes of growth hacking in virtual sports service businesses. The first overarching theme, feasibility of growth hacking, comprises two main themes: business market and environmental conditions, and the compatibility of growth hacking with virtual sports service businesses. The second theme, intelligent business system development, includes data-driven business management, automation of business activities, and agile management of growth hacking processes. The third theme, business capacity building for rapid growth, encompasses innovation and creativity within sports service businesses, together with the development of digital content, service delivery, and supply chain capabilities. The fourth theme, growth hacking marketing capabilities, consists of growth hacking marketing mix strategies and strategic marketing approaches specifically designed for virtual sports businesses. The fifth theme focuses on user and customer growth hacking through user experience optimization and the growth hacking customer funnel. Finally, the sixth theme addresses the outcomes of growth hacking, including

enhanced organizational performance, increased market share, and revenue and sales growth. Based on these hierarchical coding results, a thematic network was developed to visually represent the relationships among the extracted themes and to provide the conceptual foundation for the proposed growth hacking framework for virtual sports service businesses.

Discussion and Conclusion

The findings of this study suggest that growth hacking should be conceptualized not merely as a digital marketing technique or a collection of promotional tactics, but as a comprehensive organizational growth system that integrates strategic planning, intelligent technologies, organizational capabilities, customer-centered innovation, data-driven decision-making, and continuous experimentation within a dynamic business ecosystem. The proposed conceptual framework demonstrates that sustainable growth in virtual sports service businesses is achieved through the interaction and alignment of multiple organizational dimensions rather than isolated marketing activities. Specifically, organizational readiness, technological infrastructure, market intelligence, customer engagement strategies, agile business processes, innovation capability, and continuous learning collectively create the conditions necessary for rapid and sustainable business growth. The findings further emphasize that growth hacking is a cyclical and adaptive process in which customer feedback, data analytics, experimentation, and iterative improvement continuously reinforce one another to optimize business performance and accelerate value creation. Accordingly, organizations that successfully integrate these capabilities are more likely to improve customer acquisition, increase customer retention, enhance operational efficiency, expand market share, and generate sustainable revenue growth in highly competitive digital environments. The conceptual framework also highlights the importance of intelligent technologies, automation, and data-driven management as strategic enablers that support informed decision-making, resource optimization, and faster organizational responses to changing customer needs and market conditions. Furthermore, the identified themes reveal that business growth is influenced not only by internal organizational capabilities but also by external environmental factors, including market readiness, ecosystem support, technological advancement, and customer acceptance of innovative digital services. These findings are consistent with previous research, which emphasizes the critical role of digital growth hacking strategies, business competitiveness, analytical capabilities, and data-driven decision-making in enhancing organizational growth and long-term performance in digital and sports business environments (Alipour et al., 2020; Alizadeh et al., 2023; Anuradha & Sailaxmi, 2024). From a practical perspective, the proposed framework offers a systematic roadmap for entrepreneurs, startup founders, managers, investors, and policymakers by identifying the strategic capabilities required to design, implement, and sustain growth hacking initiatives within virtual sports service businesses. It also provides a theoretical foundation for future studies examining digital transformation, entrepreneurial growth, sports business innovation, and technology-enabled marketing strategies. Ultimately, the framework contributes to both theory and practice by presenting an integrated perspective on how virtual sports service businesses can achieve sustainable competitive advantage and long-term organizational growth within the rapidly evolving digital sports economy.



Originality/Value

This study is among the first to develop a comprehensive conceptual framework explaining the application of growth hacking specifically within virtual sports service businesses and startups in Iran. By employing thematic analysis based on expert experiences, the study identifies the essential dimensions, implementation mechanisms, organizational capacities, market-oriented strategies, and functional outcomes of growth hacking. The proposed framework extends existing knowledge beyond conventional digital marketing approaches by offering a systematic, context-specific, and empirically grounded model that supports strategic planning, entrepreneurial development, and sustainable business growth in the sports industry.

Research Limitations/Implications

This study has several limitations. First, the proposed framework was developed based on qualitative evidence obtained from interviews with 16 experts and therefore requires empirical validation through quantitative research. Second, the dynamic nature of digital technologies, customer behavior, and online business environments may influence the long-term applicability of some findings. Third, the study was conducted within the context of virtual sports service businesses in Iran, which may limit the generalizability of the framework to other industries or countries. Future studies are encouraged to validate the proposed model using structural equation modeling, examine the causal relationships among its dimensions, and investigate its applicability across different sectors of the digital sports economy and international business environments.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

This study complied with accepted ethical principles in qualitative research. Informed consent was obtained from all participants before conducting the interviews, confidentiality and anonymity were fully maintained throughout the research process, participation was voluntary, and all participants had the right to withdraw from the study at any stage.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

Artificial intelligence (openAI, GPT-4) was used solely for English translation purposes in this study.

Funding

This research received no external financial support.

Authors' contribution

All authors contributed equally to the conception, design, and preparation of this study.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest related to the conduct or outcomes of this research.

Acknowledgments

The authors would like to sincerely thank all academic and industry experts who contributed to this study by sharing their valuable insights and experiences. Appreciation is also extended to the researchers and authors of the studies included in the literature review, which provided the scientific foundation for this research.

References

- Alipour, S., Asghari Najib, M., Faiz, D., & Zarei, A. (2020). Developing a model of digital growth hacking strategies in the COVID-19 crisis in Iranian online markets (Case study: Baslam platform). *Journal of Business Strategies*, 17(16), 47-64. [<https://doi.org/10.22070/cs.2021.14148.1077>] [In Persian]



Alizadeh, S., Nobakht Ramezani, Z., & Majedi, N. (2023). Competitiveness and growth of small and medium-sized sports businesses. *Journal of Sport Management and Development*, 12(1), 158-176. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.15024.2192>] [In Persian]

Anuradha, A., & Sailaxmi, S.S. (2024). Growth hacking business analytical tools for small and medium enterprises. *Journal of Business Analytics*, 7(4), 292-317. [<https://doi.org/10.1080/2573234X.2024.2387560>]



مقاله پژوهشی

بکارگیری هک رشد در صنعت ورزش؛

ارائه چارچوب مفهومی برای کسب و کارهای مجازی خدمات ورزشی

معصومه بهاج‌روی^{۱*}، سیاوش خداپرست^۲، مهران نصیری^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۷/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۲۴

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش شناسایی عوامل و ارائه چارچوب مفهومی بکارگیری روش هک رشد در کسب و کارهای مجازی و استارت‌آپ‌های خدمات ورزشی کشور بود.

روش‌شناسی: روش پژوهش از نوع کیفی با رویکرد تحلیل مضمون انتخاب شد. مشارکت کنندگان پژوهش شامل صاحب‌نظران علمی (اساتید و پژوهشگران دانشگاهی با گرایش مطالعاتی کسب و کار، کارآفرینی و بازاریابی ورزشی) و صاحب‌نظران اجرایی (مدیران، مشاوران و کارشناسان حوزه کسب و کارهای مجازی و خدمات ورزشی) موضوع پژوهش بودند. تعداد نمونه بر حسب رسیدن به اشباع نظری ۱۶ نفر انتخاب شد. نمونه‌گیری نیز به روش نظری (قضای) و بر مبنای تخصص، تجربه و مسئولیت صاحب‌نظران انجام شد. ابزار پژوهش مصاحبه اکتشافی نیمه هدایت شده بود. روایی ابزار و نتایج پژوهش براساس مطلوب بودن شایستگی علمی و اجرایی مصاحبه‌شوندگان، تایید روایی محتوای چارچوب مصاحبه توسط پژوهشگران خبره و میزان توافق بین دو مصحح کدگذاری (۰/۷۲) ارزیابی و تایید شد. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چهار مرحله‌ای با رویکرد تحلیل مضمون استفاده شد.

یافته‌ها: مضامین مستخرج شامل ۶ مضمون کلی، ۱۳ مضمون اصلی، ۴۵ مضمون فرعی و ۱۴۲ کد مفهومی بود و براساس آن شبکه مضامین ترسیم شد. مضامین کلی شامل: امکان سنجی هک رشد برای کسب و کارها، هوشمندسازی سیستم کسب و کار برای هک رشد، ظرفیت سازی کسب و کارها برای رشد سریع در بازار، قابلیت بازاریابی هک رشد کسب و کارها، هک رشد جامعه کاربری و مشتری و کارکردهای هک رشد در کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی بود.

نتیجه‌گیری: می‌توان گفت بکارگیری نوآوری هک رشد در کسب و کارهای مجازی و استارت‌آپ‌های خدمات ورزشی کشور یک فرایند مرحله‌ای، چندسطحی و چندبعدی است که از طریق زمینه‌یابی بازار و ظرفیت‌سازی سیستم به قابلیت اجرایی حاصل می‌شود. از این رو پیشنهاد می‌شود چارچوب ارائه شده برای تحلیل و برنامه‌ریزی کسب و کارهای صنعت خدمات ورزشی مورد استفاده قرار بگیرد.

واژه‌های کلیدی: هک رشد، هکر رشد، رشد کسب و کارها، کسب و کارهای ورزشی، خدمات مجازی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران. (نویسنده مسئول)

۲. استادیار مدیریت ورزش، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد لاهیجان، دانشگاه آزاد اسلامی، لاهیجان، ایران.

۳. استادیار مدیریت ورزش، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، انزلی، ایران.

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: hojjat.pasandideh@gmail.com

استناد: بهاج‌روی، معصومه؛ خداپرست، سیاوش و نصیری، مهران. (در دست انتشار). بکارگیری هک رشد در صنعت ورزش: ارائه چارچوب مفهومی برای کسب و کارهای مجازی خدمات ورزشی. مدیریت و توسعه ورزش، (۴۴۴)، ۴-۴۴۴.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.18943.2519>

نوآوری پژوهش و پیام کلی

مدل هک رشد برای استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای مجازی خدمات ورزشی و کسب و کارهای مجازی خدمات ورزشی توسعه یافته است. از نظر مفاهیم شناسایی‌شده، مدل حاضر دارای جامعیت بیشتری نسبت به مطالعات پیشین است. علاوه بر این، مدل مفهومی ارائه‌شده دارای سطح‌بندی و روابط نظری میان ابعاد، مضامین و مؤلفه‌ها است. از سوی دیگر، این پژوهش با تلفیق رویکرد تحلیل تماتیک و منطق هک رشد، چارچوبی بومی و قابل کاربرد برای تصمیم‌گیری مدیران و کارآفرینان صنعت ورزش فراهم می‌کند.



مقدمه

در شلوغی تبلیغات و بازاریابی‌های امروزه فضاهای آنلاین و مجازی به سختی می‌توان از اثربخشی روش‌های بازاریابی صحبت کرد و رقابت بین کسب و کارها و برندها به پیچیدگی و تنگاتنگی بالایی رسیده است به طوری که حتی گاهی یک کلیپ تبلیغاتی یا یک کامنت در شبکه‌های اجتماعی می‌تواند فروش و سودآوری یک برند را به شدت تحت تاثیر قرار دهد (کاولا^۱ و همکاران، ۲۰۲۴، میرزازاده و همکاران، ۲۰۲۱). از این رو نمی‌توان به صورت بلندمدت بر یک یا چند استراتژی بازاریابی متمرکز شد و هزینه نمود تا به نتایج و بازدهی بالا دست (یافتروستانی و همکاران، ۲۰۲۶). در همین راستا اخیراً کسب و کارهای نوپا و هوشمند بر آزمایش و اجرای استراتژی‌های بازاریابی و تبلیغاتی مبتنی بر رشد سریع و پربازده کسب و کار تمرکز کرده‌اند که تحت عنوان استراتژی هک رشد^۲ شناخته می‌شود. هدف استراتژی هک رشد یکپارچه‌سازی و هم‌افزایی تمام فعالیت‌های معمول یا خلاقانه که با هزینه اندک برای رسیدن به نتایج بسیار مطلوب در کسب و کار از طریق رشد دادن آن در تمامی ابعاد است (تروسی^۳ و همکاران، ۲۰۲۰؛ آدهیا^۴، ۲۰۲۰). از این رو بکارگیری آن نیازمند این است که سیستم بازاریابی یک کسب و کار از ابزارها و قابلیت‌های لازم برخوردار باشد و با جو موجود بازار هدف و جامعه مشتریان آن کسب و کار سازگاری پیدا کند (عظیمی و همکاران، ۲۰۲۳). در واقع چگونگی تشخیص و تصمیم‌گیری بکارگیری استراتژی هک رشد تحت فضای دیجیتال برای کسب و کارها یک ابهام و چالش است که مورد توجه تحلیلگران بازار نیز قرار دارد (سانتورو^۵ و همکاران، ۲۰۲۴).

هک رشد صرفاً به معنای استفاده بیشتر از تبلیغات دیجیتال یا کاهش هزینه‌های بازاریابی نیست، بلکه یک رویکرد نظام‌مند و آزمایش‌محور برای شناسایی فرصت‌های رشد، طراحی سریع اقدامات بازاریابی، سنجش نتایج و اصلاح مستمر آن‌ها بر مبنای داده‌های واقعی است؛ به همین دلیل، تصمیم‌گیری در این رویکرد باید به صورت مستمر و مبتنی بر شواهد انجام شود (کریستوفارو^۶ و همکاران، ۲۰۲۴). در این رویکرد، کسب و کار با شناسایی نقاط قابل بهبود در مسیر جذب، فعال‌سازی، حفظ و تبدیل مشتری، مجموعه‌ای از اقدامات کم‌هزینه و قابل آزمون را اجرا کرده و براساس نتایج حاصل، اقدامات موفق را توسعه و اقدامات کم‌اثر را اصلاح یا حذف می‌کند (انورادها و سایلکسمی^۷، ۲۰۲۴؛ بارگونی^۸ و همکاران، ۲۰۲۴). از این منظر، هک رشد یک فعالیت مقطعی یا یک تکنیک منفرد نیست، بلکه فرایندی تکرارشونده از تحلیل، ایده‌پردازی، آزمایش، اندازه‌گیری، یادگیری و مقیاس‌دهی اقدامات موفق است که می‌تواند برای کسب و کارهای نوپا امکان دستیابی سریع‌تر به رشد و توسعه بازار را فراهم کند (کاولا^۹ و همکاران، ۲۰۲۴؛ فوگتی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۵). از بهترین مثال‌ها برای کسب و کارهای پیشرو در استفاده از هک رشد، دراپ‌باکس^{۱۱}، لینکدین^{۱۲}، توئیتر^{۱۳}، فیس‌بوک^{۱۴}، مای‌کیپی‌بلاگر^{۱۵} به جای استفاده از یک آهنربای سرب سنتی، به محتواهای معمول دسترسی رایگان دادند. با مطالعاتی که صورت گرفت، مشخص شد این تغییر کوچک نسبت به مدل سنتی موجب افزایش ۴۰ درصدی و ۳۰۰۰۰ دلار ارزش درآمد شد (سانتورو و همکاران، ۲۰۲۶).

¹ Cavallo

² Growth Hacking Strategy

³ Troisi

⁴ Adhiya

⁵ Santoro

⁶ Cristofaro

⁷ Anuradha & Sailaxmi

⁸ Bargoni

⁹ Cavallo

¹⁰ Foggetti

¹¹ MyCopyBlogger



مبنای نظری استراتژی هک رشد بر این دیدگاه استوار است که رشد کسب و کار در محیط‌های رقابتی و دیجیتال، بیش از آنکه صرفاً حاصل افزایش هزینه‌های تبلیغاتی باشد، نتیجه شناسایی مستمر فرصت‌ها، آزمایش راهکارهای نوآورانه، تحلیل رفتار مشتری و بهینه‌سازی مداوم فرایندهای جذب، حفظ و توسعه مشتریان است. در این چارچوب، هک رشد رویکردی داده‌محور و تجربی تلقی می‌شود که با ترکیب خلاقیت، تحلیل اطلاعات و بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال، تلاش می‌کند با منابع محدود به رشد سریع و قابل اندازه‌گیری دست یابد (آدهیا، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، محدودیت منابع مالی و انسانی در کسب و کارهای نوپا ضرورت استفاده از راهبردهایی کم‌هزینه، انعطاف‌پذیر و متناسب با قابلیت‌های داخلی کسب و کار را افزایش می‌دهد (برینکر، ۲۰۱۶). این رویکرد به‌ویژه در کسب و کارهای مجازی ورزشی که تعامل با مشتری، ارائه خدمات دیجیتال و دسترسی به بازارهای گسترده از طریق فناوری امکان‌پذیر است، می‌تواند زمینه مناسبی برای توسعه بازار و افزایش عملکرد کسب و کار فراهم کند.

کسب و کارهای مجازی نوپا به یک شرکت یا تجارتي می‌گویند که به‌تازگی به‌منظور هدف معین و کارآفرینی تاسیس شده و توسعه سریعی دارد. در واقع شرکت‌های استارت‌آپ به‌تازگی مشغول به کار شده‌اند و نیاز به برنامه ریزی‌ها و اطلاعاتی به خصوصی برای راه اندازی دارند (رسولی و آزادی، ۲۰۲۲). استارت‌آپ‌ها منابع و بودجه‌ی زیادی برای بازاریابی ندارند و این یعنی باید تعداد مشتری‌های احتمالی خود را با کمترین امکانات و هزینه افزایش دهند از این رو نیاز به استفاده از رویکردهایی مانند هک رشد دارند (برینکر، ۲۰۱۶). در دهه‌های اخیر با پیشرفت تکنولوژی و افزایش دسترسی به اینترنت، کسب و کارهای مجازی به یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصاد جهانی تبدیل شده‌اند. این روند در بازارها و صنایع به دلیل افزایش تقاضا برای خدمات آنلاین قابل مشاهده است (کریمی و محمدی، ۲۰۲۱). با این حال، بسیاری از این کسب و کارها با چالش‌های متعددی روبرو هستند که می‌تواند بر موفقیت آن‌ها تأثیر بگذارد (کریمی و محمدی، ۲۰۲۱). در زمینه کسب و کارهای ورزشی، هک رشد می‌تواند به معنای استفاده از استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال، بهینه‌سازی تجربه کاربر و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بهبود خدمات و محصولات باشد (آزادی و همکاران، ۲۰۱۶). با افزایش تعداد کسب و کارهای ورزشی مجازی، رقابت در این بازار بسیار افزایش یافته است و این موضوع می‌تواند سودآوری کسب و کارها را کاهش داده و آن‌ها را مجبور به کاهش قیمت برای جذب مشتریان بیشتر کند (راتن و تامپسون، ۲۰۲۳).

مطالعات اولیه در زمینه کاربرد و کارایی استراتژی هک رشد در موفقیت کسب و کارها نشان می‌دهد که بکارگیری این روش برای کسب و کارهای به توانمندی‌هایی ویژه‌ای از نظر تخصص موجود در تیم کسب و کار نیاز وجود دارد. همچنین چالش‌های نسبتاً فراوانی پیش روی آن‌ها قرار دارد و بین بازارها و کسب و کارهای مختلف تفاوت وجود دارد. در همین راستا، ماهیت متفاوت صنعت ورزش را می‌توان در تجربه‌محور بودن خدمات و وابستگی به تعامل و مشارکت مستمر مشتریان، نقش هویت و تعلق هواداری، تنوع گروه‌های مصرف‌کننده و پیوند هم‌زمان خدمات ورزشی با محتوای سرگرمی و فناوری‌های دیجیتال مشاهده کرد که فرایند رشد کسب و کارهای ورزشی را از بسیاری از کسب و کارهای دیجیتال عمومی متمایز می‌سازد (کوالو و همکاران، ۲۰۲۴). در کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی، مشتری تنها دریافت‌کننده خدمت نیست، بلکه از طریق تعامل با محتوای ورزشی، پلتفرم، مربی و سایر کاربران در فرایند ایجاد ارزش مشارکت می‌کند و از این رو تجربه کاربری و تعامل مستمر، اهمیت ویژه‌ای در رشد این کسب و کارها دارد (هافزیه و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، هک رشد در کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی صرفاً به معنای استفاده از تبلیغات یا ابزارهای بازاریابی دیجیتال نیست، بلکه فرایندی مستمر برای شناسایی فرصت‌های رشد، طراحی و اجرای ایده‌های جدید، آزمایش سریع، سنجش واکنش کاربران و اصلاح اقدامات بر مبنای داده‌ها است که می‌تواند متناسب با ویژگی‌های بازار ورزش، مسیر رشد



کسب و کار را شکل دهد. (کیم^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). بررسی و جمع‌بندی شواهد و مطالعات نشان می‌دهد بسیاری از کسب و کارهای ورزشی هنوز با مفهوم یک رشد آشنا نیستند و از روش‌های سنتی برای جذب مشتری استفاده می‌کنند. این موضوع می‌تواند موجب شکست آن‌ها در بازار رقابتی شود (غلامی و رحیمی، ۲۰۲۱). همچنین، بسیاری از کسب و کارهای ورزشی مجازی با محدودیت‌های مالی مواجه هستند و این می‌تواند بر توانایی آن‌ها در اجرای استراتژی‌های یک رشد تأثیر بگذارد (زارعی و فدایی، ۲۰۲۳). تغییرات سریع در فناوری نیز می‌تواند چالشی برای این مشاغل باشد، زیرا آن‌ها باید دائماً خود را با تغییرات وفق دهند. با توجه به شیوع بیماری کرونا و تغییرات اجتماعی، تقاضا برای خدمات ورزشی آنلاین بسیار افزایش یافته است.

مرور پیشینه داخلی پژوهش نشان می‌دهد مطالعات این حوزه را می‌توان در محورهای راهبردها و تکنیک‌های یک رشد، بازاریابی و ارتباطات دیجیتال، عوامل محیطی و سازمانی، نوآوری و توسعه کسب و کار و کسب و کارهای ورزشی طبقه‌بندی کرد. در زمینه راهبردها و تکنیک‌های یک رشد، ولی‌زاده (۲۰۲۲) راهبردهای یک رشد در استراتیپ‌های موفق استان آذربایجان شرقی را شناسایی، شریعت‌نژاد و همکاران (۲۰۲۳) الگوی پیاده‌سازی راهبرد یک رشد برای استراتیپ‌ها را طراحی، پیرمحمدزاده (۲۰۲۳) چارچوب طبقه‌بندی تکنیک‌های یک رشد متناسب با اهداف کمپین‌های تبلیغاتی را ارائه و رضیعی (۲۰۲۲) راهکارهای یک رشد محتوا را مدل‌سازی کردند؛ در حوزه بازاریابی و ارتباطات دیجیتال، فیض و شعبانی (۲۰۱۸) تأثیر یک رشد بر اقدامات بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، تمایلات رفتاری و تبلیغات شفاهی را بررسی و خدادادی (۲۰۲۴) استراتژی بازاریابی دیجیتال مبتنی بر یک رشد را برای استراتیپ‌های خدمات آنلاین طراحی کرد؛ همچنین در زمینه شرایط محیطی و سازمانی، علی‌پور و همکاران (۲۰۲۰) راهبردهای یک رشد دیجیتال در شرایط بحران و بازارهای آنلاین، غلامی (۲۰۲۰) الگوی استراتژی یک رشد در استراتیپ‌های استان تهران، روستائی و همکاران (۲۰۲۶) عوامل موفقیت یک رشد در استراتیپ‌های ایرانی و فضلی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۵) تعامل عوامل سازمانی، تیم کارآفرینی، شرایط محیطی و روابط ذی‌نفعان در رشد استراتیپ‌ها را بررسی کردند؛ در حوزه نوآوری و توسعه کسب و کار نیز سیاری و حسنقلی‌پور (۲۰۲۴) مدل یک رشد برای کسب و کارهای نوپای صنعت ساختمان و املاک و هاشمی‌نژاد (۲۰۱۸) طراحی استراتژیک بازاریابی مبتنی بر یک رشد را بررسی کردند. در حوزه کسب و کارهای ورزشی و استراتیپ، طالبی و همکاران (۲۰۲۳) عوامل شکل‌گیری استراتیپ‌های ورزشی، میرزاده و همکاران (۲۰۲۱) عوامل رشد استراتیپ‌های دانشجویان علوم ورزشی، علیزاده و همکاران (۲۰۲۳) رشد و رقابت‌پذیری کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی و تقوی رفسنجانی و همکاران (۲۰۲۰) راهکارهای توسعه استراتیپ‌های دانشجویی در ورزش را بررسی کردند؛ همچنین رسولی و آزادی (۲۰۲۲) الگوی توسعه کسب و کارهای نوپای ورزشی در فضای مجازی، کریمی و همکاران (۲۰۲۳) چالش‌های توسعه کسب و کارهای مجازی خدمات ورزشی، قریشی (۲۰۲۰) عوامل حمایت از استراتیپ‌های ورزشی، ضیاء و طوطی‌فر (۲۰۱۹) تأثیر گرایش کارآفرینانه و آمادگی الکترونیک بر عملکرد کسب و کارهای نوپای ورزشی، عظیمی و همکاران (۲۰۲۳) موانع راه‌اندازی استراتیپ‌های ورزشی و آزادی و همکاران (۲۰۲۶) تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر توسعه کسب و کارهای ورزشی را بررسی کردند؛ دهقانپوری (۲۰۱۷) نیز عوامل و مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر کسب و کار در ورزش ایران را شناسایی و مدل‌سازی کرد. در مجموع، اگرچه مطالعات داخلی ابعاد متنوع رشد، بازاریابی، نوآوری، قابلیت‌های سازمانی، فضای دیجیتال و توسعه کسب و کارهای ورزشی را پوشش داده‌اند، چارچوبی جامع برای کاربرد یک رشد در کسب و کارهای مجازی خدمات ورزشی همچنان نیازمند تبیین است و پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این خلأ است.

¹ Kim



مرور پژوهش‌های خارجی را می‌توان با توجه به موضوع مطالعه، سطح تحلیل، زمینه کاربرد و رویکرد غالب پژوهش‌ها در چند محور مرتبط دسته‌بندی کرد. این دسته‌بندی، مطالعات انجام‌شده را از منظر قابلیت‌ها و زیرساخت‌های رشد، فرایندها و ابزارهای هک رشد، بازاریابی و تصمیم‌گیری داده‌محور، فناوری‌های نوین، شرایط محیطی و اکوسیستمی و همچنین کاربرد آن در کسب‌وکارهای ورزشی قابل تفکیک می‌سازد. از این منظر، پژوهش‌های خارجی تصویری نسبتاً گسترده از هک رشد ارائه کرده‌اند که در آن، این رویکرد هم به‌عنوان یک سازوکار رشد و هم به‌عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و فرایندهای مرتبط با نوآوری، فناوری، بازاریابی و یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. در مطالعات خارجی سانتورو^۱ (۲۰۲۶) نشان داد ادغام هوش مصنوعی مولد با رویکرد هک رشد، از طریق بهبود آزمایش‌گری، تصمیم‌گیری داده‌محور و یادگیری سازمانی، تاب‌آوری و رشد پایدار استارت‌آپ‌ها را در محیط‌های رقابتی تقویت می‌کند. فوگتی^۲ و همکاران (۲۰۲۵) با بررسی ریزبنیان‌های قابلیت‌های استارت‌آپ ناب در اجرای هک رشد نشان دادند چابکی سازمانی، یادگیری مستمر، همکاری تیمی و توسعه قابلیت‌های فناورانه، مهم‌ترین پیش‌نیازهای موفقیت راهبردهای هک رشد و مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها هستند. کالو^۳ و همکاران (۲۰۲۴) نقش محوری مقیاس‌بندی مدل کسب و کار و هک رشد در کارآفرینی دیجیتال را مورد تأیید قرار دادند. سانتورو^۴ و همکاران (۲۰۲۴) مزایا، چالش‌ها و مسیرها هک رشد مبتنی بر هوش مصنوعی را شناسایی و تحلیل نمودند. آنورادها و سایلاکسمی^۵ (۲۰۲۴) ابزارهای تحلیلی هک رشد برای کسب‌وکار شرکت‌های کوچک ارائه دادند. برسیانی^۶ و همکاران (۲۰۲۴) تأثیر سرمایه‌گذاری بر قابلیت هک رشد کسب‌وکارهای کوچک، کریستوفارو^۷ و همکاران (۲۰۲۴) قابلیت‌های هک رشد به عنوان یک رویکرد علمی برای تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و بارگونی و همکاران^۸ (۲۰۲۴) چارچوب مفهومی هک رشد و قابلیت‌های بازاریابی پویا بین‌المللی را ارائه و تأیید نمودند. هافزیه^۹ و همکاران (۲۰۲۳) کاربرد و موفقیت استراتژی بازاریابی هک را وابسته به سطح توسعه تخصص و شیوه‌های بازاریابی شرکت‌ها گزارش کردند. ریزوانویچ^۱ و همکاران (۲۰۲۳) به توسعه یک چارچوب کلان‌پویا از محرک‌های رشد استارت‌آپ با پشتیبانی بازاریابی دیجیتال پرداختند. کانوای و همفیل^۱ (۲۰۱۹) قابلیت هک رشد به عنوان رویکردی برای ایجاد رشد در میان استارت‌آپ‌های فناوری بریتانیا را مورد تأیید قرار دادند. گسسر^۱ (۲۰۲۱) کاربرد استراتژی هک رشد در استارت‌آپ‌ها، تروسی و همکاران^۲ (۲۰۲۰) نقش هک رشد در تصمیم‌گیری داده‌محور شرکت‌ها، میوک^۴ (۲۰۱۸) قابلیت هک رشد برای ارتباطات بازاریابی کم‌هزینه در مشاغل کوچک و هتوا^۱ و همکاران (۲۰۱۶) کاربرد هک رشد در بازاریابی دیجیتال کسب‌وکارهای نوپا و مجازی را بررسی و تأیید نمودند. در مطالعات کسب‌وکارهای ورزشی، کیم و همکاران

- 1 Santoro
- 2 Foggetti
- 3 Cavallo
- 4 Santoro
- 5 Anuradha & Sarlaxmi
- 6 Bresciani
- 7 Cristofaro
- 8 Bargoni
- 9 Hafezieh
- 1 Rizvanović
- 1 Conway & Hemphill
- 1 Gassner
- 1 Troisi
- 1 Miotk
- 1 Herttua

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

(۲۰۲۰) گزارش کردند به واسطه تحول دیجیتال، ظرفیت رشد کسب و کار ورزش الکترونیکی پس از دوره کووید ۱۹ افزایش داشته است. راتن و تامپسون^۱ (۲۰۲۰) رشد استارت‌آپ‌های ورزشی را وابسته به اکوسیستم های کارآفرینی دیجیتال ورزش دانسته‌اند. در مجموع، بررسی این مطالعات نشان می‌دهد ادبیات خارجی یک رشد از تمرکز اولیه بر تکنیک‌ها و اقدامات بازاریابی فراتر رفته و به موضوعاتی مانند قابلیت‌های سازمانی، داده‌محوری، فناوری‌های هوشمند، آزمایش‌گری، یادگیری، مقیاس‌پذیری، بازاریابی پویا و اکوسیستم‌های کارآفرینی گسترش یافته است. مرور ادبیات نشان می‌دهد یک رشد به‌عنوان رویکردی نوین برای تسریع رشد کسب‌وکارها و استارت‌آپ‌های دیجیتال، عمدتاً از منظر عوامل موفقیت، تکنیک‌های بازاریابی، قابلیت‌های سازمانی و ابزارهای دیجیتال بررسی شده و در حوزه ورزش نیز بیشتر بر توسعه استارت‌آپ‌ها، کسب‌وکارهای مجازی و قابلیت‌های کارآفرینانه و دیجیتال تمرکز شده است. با این حال، پیوند میان ظرفیت‌های بازار مجازی ورزش و قابلیت‌های کسب‌وکار برای اجرای یک رشد و نیز تعامل محرک‌ها، الزامات اجرایی، قابلیت‌های فناورانه و بازاریابی، موانع، اقدامات راهبردی و پیامدهای آن کمتر به‌صورت یکپارچه بررسی شده است. بنابراین، شکاف اصلی پژوهش، فقدان چارچوبی تخصصی برای تبیین و پیاده‌سازی یک رشد متناسب با ویژگی‌های کسب‌وکارهای خدمات ورزشی نوپا و آنلاین است. مسئله پژوهش حاضر، تبیین و پیاده‌سازی نظام‌مند استراتژی یک رشد در کسب‌وکارهای خدمات ورزشی نوپا و آنلاین است؛ کسب‌وکارهایی که به دلیل محدودیت منابع، رقابت شدید، وابستگی به زیرساخت‌های دیجیتال و ضرورت دستیابی سریع به بازار، به سازوکارهایی فراتر از بازاریابی متعارف نیاز دارند. در این زمینه، شناسایی محرک‌ها، ظرفیت‌های بازار، قابلیت‌های سازمانی و فناورانه، الزامات اجرایی، موانع و سازوکارهای رشد و نحوه تعامل آن‌ها اهمیت دارد. ویژگی‌هایی مانند تعامل مستمر با کاربران، دسترسی به داده‌های رفتاری، شخصی‌سازی خدمات و تغییر سریع تقاضا، ظرفیت مناسبی برای یک رشد ایجاد می‌کنند؛ اما بهره‌گیری از آن‌ها به آمادگی دیجیتال، تحلیل داده‌چابکی، نوآوری و توان آزمون و ارزیابی سریع ایده‌ها وابسته است. از سوی دیگر، محدودیت منابع، ضعف زیرساخت‌های فناورانه، کمبود نیروی متخصص، دسترسی ناکافی به داده، تغییرات فناوری و رفتار مصرف‌کنندگان و چالش اعتماد در خدمات آنلاین می‌توانند اثربخشی یک رشد را محدود کنند. از این‌رو، شناخت همزمان پیشران‌ها، الزامات، ظرفیت‌های بازار، قابلیت‌ها، موانع، اقدامات اجرایی و پیامدهای یک رشد و تبیین روابط میان آن‌ها برای ارائه الگویی کاربردی ضروری است. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که یک رشد در کسب‌وکارهای خدمات ورزشی مجازی بر اساس چه ابعاد مؤلفه‌ها و سازوکارهایی قابل تبیین و پیاده‌سازی است؟

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نظر ماهیت کیفی و از نظر هدف اکتشافی است و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶) تحلیل شدند. انتخاب این روش به دلیل ماهیت اکتشافی موضوع و محدود بودن شناخت موجود درباره ابعاد و الزامات بکارگیری یک رشد در کسب‌وکارهای مجازی خدمات ورزشی انجام شد؛ زیرا پژوهش کیفی امکان دستیابی به تجربه‌ها و دیدگاه‌های عمیق صاحب‌نظران و شناسایی مفاهیم و الگوهای کمتر شناخته‌شده را فراهم می‌کند. همچنین، تحلیل مضمون روشی نظام‌مند برای شناسایی سازمان‌دهی و تفسیر الگوهای معنادار موجود در داده‌های مصاحبه است و امکان طبقه‌بندی یافته‌ها در قالب مضامین فرعی، اصلی و کلی و ترسیم شبکه مضامین را فراهم می‌سازد.

¹ Ratten & Thompson

² Braun & Clarke



مشارکت کنندگان مصاحبه شامل افراد با تجربه و دانش بالا بود: ۱- اساتید و پژوهشگران صنعت ورزش و بازاریابی ورزشی در دانشگاه‌ها ۲- مدیران و کارشناسان کسب و کارهای ورزشی مجازی ۳- تحلیلگران و مشاور کسب و کار و بازار ورزش. ۴- مدیران اجرایی حوزه صنعت ورزش (مراکز مرتبط در وزارت ورزش، وزارت صنعت و... مانند کمیسیون مجوز باشگاه‌ها و کسب و کارهای ورزشی). مشارکت کنندگان پژوهش با استفاده از نمونه‌گیری نظری (قضاوتی) شناسایی و انتخاب شدند. در ابتدا، با بررسی سوابق علمی و اجرایی افراد فعال در حوزه کسب و کار، کارآفرینی، بازاریابی و خدمات ورزشی مجازی، فهرستی اولیه از صاحب‌نظران تهیه شد. سپس از طریق جست‌وجوی سوابق علمی در مقالات و پایان‌نامه‌های مرتبط، بررسی سوابق مدیریتی و اجرایی در کسب و کارهای ورزشی و دیجیتال و همچنین معرفی افراد واجد شرایط توسط صاحب‌نظران اولیه، افراد مناسب برای مشارکت در پژوهش شناسایی شدند. پس از برقراری ارتباط اولیه، هدف پژوهش برای افراد تشریح و در صورت اعلام آمادگی، زمان و شیوه انجام مصاحبه با آنان هماهنگ شد. انتخاب مشارکت کنندگان قضاوتی به اشباع نظری و اطمینان از پوشش مناسب دیدگاه‌های علمی و اجرایی ادامه یافت. روش برآورد نمونه براساس رسیدن مفاهیم استخراجی به اشباع نظری بود (۱۶ نفر). نمونه‌گیری به روش نظری (قضاوتی) انجام گرفت. به این صورت که کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۶ مصاحبه در طی دوره پنج ماه (مرداد تا آذر ۱۴۰۴)، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چرا که درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد.

ابزار پژوهش شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته برای استخراج مولفه‌ها و مفاهیم بود. سوالات مصاحبه بر اساس هدف پژوهش و ادبیات مرتبط با هک رشد، کسب و کارهای نوپا، بازاریابی دیجیتال و خدمات ورزشی مجازی و به صورت نیمه ساختاریافته طراحی شد. بخش نخست شامل سوالات مقدماتی و عمومی درباره سوابق، تخصص و میزان آشنایی مشارکت کنندگان با موضوع پژوهش، بخش دوم شامل سوالات اکتشافی و عمومی درباره زمینه‌ها، شرایط و الزامات بکارگیری هک رشد و بخش سوم شامل سوالات اختصاصی درباره قابلیت‌های موردنیاز، شیوه‌های اجرایی، عوامل تسهیل کننده و بازدارنده و پیامدهای بکارگیری آن بود. همچنین، در پایان درباره نکات مغفول و عوامل تکمیلی مرتبط با موضوع سؤال شد و متناسب با پاسخ‌ها، از سوالات پیگیرانه برای تعمیق داده‌ها استفاده شد. از مطالعه منابع اطلاعاتی معتبر و مختلف (پژوهش‌های دانشگاهی، اسناد سازمانی و محتوای رسانه‌ها) برای تکمیل و کدگذاری یافته‌های مصاحبه استفاده شد. منابع مورد استفاده (لیست منابع انتهای این مقاله)، از میان فهرست منابع پایانی مقاله و بر اساس ارتباط مستقیم با موضوع هک رشد، کسب و کارهای ورزشی و خدمات ورزشی مجازی انتخاب شدند و یافته‌های آن‌ها به عنوان داده‌های تکمیلی، در کنار داده‌های مصاحبه و در فرایند مقایسه و تفسیر مضامین مورد استفاده قرار گرفتند. محتوای مرتبط منابع منتخب نیز همانند داده‌های مصاحبه، به صورت هدفمند بررسی و کدگذاری شد و کدهایی حاصل در فرایند مقایسه مستمر با کدهای مصاحبه و برای تکمیل، تأیید و تفسیر مضامین مورد استفاده قرار گرفتند.

مصاحبه به دو روش حضوری (۱۰ نفر) و مجازی (۶ نفر) در فاصله پنج ماه انجام گرفت. مصاحبه‌های مجازی نیز با رعایت همان فرایند و استانداردهای مصاحبه حضوری انجام شد و پیش از شروع مصاحبه، هویت، تخصص و شرایط حرفه‌ای مشارکت کنندگان احراز شد؛ از این رو، مجازی بودن شیوه ارتباط، در صورت رعایت اصول طراحی، اجرای مصاحبه و تعامل مناسب با مشارکت کننده، به خودی خود مانعی برای استفاده از داده‌های حاصل در پژوهش کیفی محسوب نمی‌شود (دیکین و واکفیلد، ۲۰۱۴). همچنین، برای افزایش قابلیت اعتماد داده‌ها، سوالات، نحوه طرح

پرسش‌ها، ثبت پاسخ‌ها و فرایند تحلیل در مصاحبه‌های حضوری و مجازی با رویه‌ای یکسان انجام گرفت. مدت زمان هر مصاحبه متناسب با میزان مشارکت و عمق پاسخ‌های صاحب‌نظران متفاوت بود و به‌طور متوسط ۵۰ دقیقه به طول انجامید. مصاحبه‌ها پس از کسب رضایت مشارکت‌کنندگان ثبت و سپس برای تحلیل مضمون پیاده‌سازی و آماده‌سازی شدند. برای ارزیابی اعتبار و استحکام یافته‌های کیفی، از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری استفاده شد. اعتبارپذیری از طریق تنوع مشارکت‌کنندگان، بازبینی یافته‌های اولیه توسط مشارکت‌کنندگان و بررسی کدگذاری توسط پژوهشگران خبره، انتقال‌پذیری با ارائه مشخصات مشارکت‌کنندگان و توصیف فرایند پژوهش، وابستگی با ثبت و مستندسازی مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها و تأییدپذیری از طریق بررسی مستقل کدها و تطبیق یافته‌ها با داده‌های خام و منابع مرتبط مورد توجه قرار گرفت.

جهت‌گیری در مصاحبه متناسب با تخصص و تجربه فرد صاحب‌نظر و خلاء مفهومی در مفاهیم جمع‌آوری شده بود. جهت بررسی، تأیید و ارتقای روایی پژوهش از روش‌های زیر استفاده شد: الف) تنوع در انتخاب افراد صاحب‌نظر و مبنای قرار دادن تسلط نظری (تحصیلات) و تجربی (اجرایی) ب) استفاده از دستیار پژوهش و گروه کانونی ج) توافق بین مصححان کدگذاری (۲ پژوهشگر خبره) که میزان مناسب حاصل شد: (توافقات مورد انتظار - ۱) / (توافقات مورد انتظار - توافقات دو ارزیاب) = ضریب کاپا. برای بررسی پایایی کدگذاری، ۱۴۲ کد مفهومی توسط دو پژوهشگر خبره به‌صورت مستقل بررسی شد و بر اساس میزان توافق مشاهده‌شده و توافق مورد انتظار، ضریب کاپای کوهن برابر با ۰/۷۲ به دست آمد که نشان‌دهنده توافق قابل‌قبول بین دو کدگذار است.

جدول ۱. محاسبه ضریب توافق بین دو کدگذار

Table 1. Calculation of the agreement coefficient between two coders

تفسیر Interpretation	ضریب کاپا Cohen's Kappa (κ)	فرمول کاپا Cohen's Kappa Formula	توافق مورد انتظار Expected Agreement (Pe)	عدم توافق Disagreement	توافق مشاهده‌شده Observed Agreement (Po)	تعداد کل کدها Total Codes
توافق قابل قبول	0.72	$\kappa = (Po - Pe) / (1 - Pe)$	0.220	31 (0.218)	111 (0.782)	142

به منظور افزایش روایی درونی در حین مصاحبه نیز از رویکرد ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، استفاده شد. شناسایی جهت‌گیری‌ها از طریق پرسش سؤال‌های مکرر در حین تحلیل داده‌ها دیگر روشی بود که برای ارتقای روایی نتایج انجام شد. علاوه بر این، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی بدست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش‌فرضو جهت‌گیری انجام شود.

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. فرایند تحلیل به‌صورت هم‌زمان با گردآوری داده‌ها آغاز شد و در مرحله نخست، متن مصاحبه‌های پیاده‌سازی‌شده چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با محتوای داده‌ها آشنایی عمیق پیدا کند. در مرحله دوم، بخش‌های معنادار و مرتبط با سؤال پژوهش شناسایی و کدهای اولیه به‌صورت نظام‌مند تولید و ثبت شدند. در سازمان‌دهی و تجمیع کدها، کدگذاری اولیه به استخراج کدهای مفهومی از داده‌های خام، کدگذاری دوم به برقراری ارتباط و سازمان‌دهی کدهای مرتبط، کدگذاری سوم به تجمیع و انتزاع مفاهیم در قالب مضامین فرعی و اصلی، و کدگذاری نظری (چهارم) به تلفیق نهایی مضامین و شکل‌دهی



مضامین کلی و روابط میان آن‌ها اختصاص یافت؛ بنابراین، این چهار عنوان به‌عنوان سطوح سازمان‌دهی کدها در فرایند تحلیل مضمون به کار گرفته شدند، نه به‌عنوان مراحل مستقل روش براون و کلارک. در ادامه، کدها و مضامین بر اساس تشابه، ارتباط مفهومی و الگوهای مشترک مورد مقایسه و بازبینی قرار گرفتند و مضامین نامتناسب حذف، مضامین مشابه ادغام و در موارد لازم تفکیک و اصلاح شدند. سپس مضامین نهایی به‌صورت دقیق تعریف و نام‌گذاری شدند و حدود مفهومی هر مضمون، ارتباط آن با کدهای تشکیل‌دهنده و تمایز آن از سایر مضامین مشخص شد. در مرحله پایانی، نتایج تحلیل در قالب شبکه مضامین سازمان‌دهی و روابط میان مضامین فرعی، اصلی و کلی ترسیم شد. در تمام مراحل، رفت‌وبرگشت مستمر میان داده‌های خام، کدها و مضامین انجام گرفت تا مضامین نهایی از انسجام درونی، تمایز مفهومی و تناسب کافی با محتوای مصاحبه‌ها برخوردار باشند. همچنین، برای افزایش اعتبار تحلیل، فرایند کدگذاری و شکل‌گیری مضامین با مشارکت پژوهشگران خبره بررسی و موارد اختلاف از طریق مقایسه و بحث علمی اصلاح شد.

یافته‌ها

ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش (۱۶ نفر) در جدول ۲ تشریح شده است.

جدول ۲. توصیف نمونه در مصاحبه بخش کیفی

Table 2. Sample description in the qualitative interview

ردیف Row	شغل/تخصص Job/ Specialization	سازمان Organization	تحصیلات Education	جنسیت Gender	سابقه Experience
P1	عضو هیات علمی / بازاریابی ورزشی	دانشگاه لرستان	دکتری مدیریت ورزش	مرد	11
P2	عضو هیات علمی / مدیر نوآوری و فناوری ورزشی	پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی	دکتری مدیریت ورزش	مرد	17
P3	عضو هیات علمی مدیریت ورزشی (گرایش اقتصاد)	دانشگاه شهید بهشتی	دکتری مدیریت ورزش	مرد	17
P4	مدیر کسب و کار ورزشی مجازی	موسسه خدمات فیتنس	دکتری مدیریت ورزش	زن	15
P5	مدیر کسب و کار ورزشی مجازی	موسسه ورزش‌های آبی	دکتری مدیریت ورزش	زن	17
P6	مدیر اجرایی و کارشناس خبره بازاریابی فناوریانه	پارک علم و فناوری گیلان	کارشناسی ارشد	مرد	18
P7	مدیر اجرایی و فنی	انجمن صنعت ورزش کشور	کارشناسی ارشد	مرد	23
P8	متخصص فناوری ورزشی	شرکت دانش بنیان ورزشی دانش سالار ایرانیان	کارشناسی ارشد	مرد	18
P9	متخصص فناوری و دیجیتال کسب و کار ورزشی	استارت‌آپ ورزشی مانکن	کارشناسی ارشد	مرد	25
P10	مشاور کسب و کار ورزشی	موسسه ورزشی ارزش آفرینان	دکتری مدیریت ورزش	مرد	43
P11	مدرس و پژوهش و منتور کارآفرینی ورزشی	دانشگاه گیلان	دکتری مدیریت ورزش	مرد	10
P12	عضو هیات علمی / کسب و کار ورزشی	دانشگاه تهران	دکتری مدیریت ورزش	مرد	17
P13	عضو هیات علمی / شبکه‌های اجتماعی در ورزش	دانشگاه بوعلی همدان	دکتری مدیریت ورزش	مرد	9
P14	مدیر فناوری / کسب و کارهای دیجیتال	شرکت فناوری کسب و کار بومرنگ	کارشناسی ارشد	مرد	12
P15	عضو هیات علمی / نوآوری و فناوری ورزشی	دانشگاه اراک	دکتری مدیریت ورزش	زن	16
P16	کارشناس تخصصی مدیر مرکز ملی نوآوری و فناوری ورزشی	پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی	دکتری مدیریت ورزش	مرد	12

برای بخش کدگذاری در ابتدا یک نمونه از کدگذاری پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است که شامل مضامین کلی، اصلی، فرعی و کد مفهومی اولیه مربوط به مراحل کدگذاری است. لازم به ذکر است در روش تماتیک، استخراج مضامین کلی به عنوان کدگذاری نظری هنگامی بکارگرفته می‌شود که تعداد مضامین اصلی زیاد باشد (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

جدول ۳. نمونه کدگذاری مفاهیم مستخرج پژوهش

Table 3. Sample coding of research extracted concepts

مضمون کلی General Theme	مضمون اصلی Main Theme	مضمون فرعی Sub-Theme	کد مفهومی Primary Concept Code	فراوانی تکرار مضمون کلیدی هر کد در مصاحبه و نمونه منابع Frequency of repetition of key themes of each code in interviews and sample sources
امکان- سنجی هک رشد برای کسب وکارهای خدمات ورزشی مجازی Feasibility Study of Growth Hacking for Virtual Sports Services Businesses	شرایط بازار و محیط رشد کسب وکارهای ورزشی مجازی	رشد فزاینده بازار خدمات ورزشی	- رشد علاقه‌مندی عمومی به خدمات مجازی ورزشی مانند مشاور آنلاین فیتنس و بدنساز	احساس می‌کنم که مردم بیشتر از قبل به خدمات آنلاین ورزشی، فیتنس و بدنسازی روی آورده‌اند. به نظر می‌رسد که این نوع خدمات توانسته‌اند نیازهای افراد را بهتر برآورده کنند و به همین دلیل، علاقه‌مندی به آن‌ها افزایش یافته است. این نوع خدمات در حال رشد هستند. به نظر می‌رسد که دیگر نیازی نیست برای رفتن به باشگاه وقت صرف کنیم. این روند نشان‌دهنده علاقه‌مندی عمومی به روش‌های نوین ورزش است. فکر می‌کنم که این یک تغییر بزرگ در صنعت ورزشی است. مردم به دنبال راه‌های راحت‌تر برای رسیدن به اهداف ورزشی و فیتنس خود هستند و خدمات آنلاین این امکان را فراهم می‌کنند. به نظرم این نشان‌دهنده افزایش علاقه‌مندی عمومی به این نوع خدمات است و در آینده بیشتر از این‌ها خواهیم دید.

مطابق جدول ۴، تعداد ۱۴۲ کد مفهومی از کدگذاری اول به صورت جدول زیر استخراج شد. سپس این کدها در ۶ مضمون کلی، ۱۳ مضمون اصلی و ۴۵ مضمون فرعی چارچوب‌بندی شدند.

جدول ۴. مراحل کدگذاری و کدهای مستخرج از مصاحبه

Table 4. Coding steps and codes extracted from the interview

مضمون کلی General Theme	مضمون اصلی Main Theme	مضمون فرعی Sub-Theme	کد مفهومی اولیه Primary Concept Code
امکان‌سنجی هک رشد برای کسب وکارهای خدمات ورزشی مجازی Feasibility Study of Growth Hacking for	شرایط بازار و محیط رشد کسب وکارهای ورزشی مجازی	رشد فزاینده بازار خدمات ورزشی قوانین و مقررات بازار برای خدمات ورزشی وضعیت رقابت در بازار خدمات ورزشی	- رشد علاقه‌مندی عمومی به خدمات مجازی ورزشی مانند مشاور آنلاین فیتنس و بدنسازی - افزایش شخصی‌سازی خدمات ورزشی مجازی و ارائه محتوای متناسب با علایق و نیازهای خاص - رشد روزافزون استفاده از خدمات مجازی ورزشی مانند افزایش دسترسی به مربیگری آنلاین - قوانین سخت‌گیرانه تأثیرگذار بر فعالیت کسب وکارها در بازار - محدودیت‌های قانونی مانند محدودیت‌های قانونی در زمینه تبلیغات و بازاریابی - وجود استارت‌آپ‌های ورزشی متعدد مانند رقابت با استارت‌آپ‌های مشابه و جذب کاربران - تفاوت‌های قیمت بازار خدمات ورزشی مجازی مانند قیمت‌گذاری رقابتی و تأثیر آن بر جذب کاربران - پیچیدگی استراتژی‌های رقابتی مانند انتخاب استراتژی‌های مناسب برای رقابت با دیگران



کد مفهومی اولیه Primary Concept Code	مضمون فرعی Sub-Theme	مضمون اصلی Main Theme	مضمون کلی General Theme
- رشد فناوری‌های نوین و استفاده از هوش مصنوعی و واقعیت مجازی برای بهبود تجربه کاربری و تعامل با مشتریان - تنوع مدل‌های کسب‌وکار جدید و تغییر به سمت مدل‌های اشتراکی و دسترسی آنلاین به خدمات ورزشی - رشد داده‌ها و استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده برای بهبود مستمر خدمات ورزشی مجازی	تحول دیجیتال صنعت و بازار خدمات ورزشی		Virtual Sports Services Businesses
- تطبیق نیازها، خواسته‌ها و رفتار مصرف‌کنندگان در بازار خدمات ورزشی مجازی - توانایی مدیریت قابلیت‌ها و محدودیت‌های کسب‌وکار در استفاده از تکنیک‌های هک رشد - قابلیت استفاده از دانش فنی برای بازاریابی به مثابه هک کردن بازار - توانایی ایجاد ایده‌های نوآورانه برای جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی	راهبردپذیری کسب-وکارها به روش هک رشد	تطبیق‌پذیری روش هک رشد با کسب وکار خدمات ورزشی مجازی	
- توانایی بررسی رقبا و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها برای تعیین موقعیت کسب‌وکار - توان تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از کاربران برای بهینه‌سازی خدمات و تجربه کاربری - قابلیت تغییر مدل کسب‌وکار بر اساس بازخورد مشتریان و شرایط بازار - ایجاد تجربه‌ای متمایز برای مشتریان با توجه به نیازها و خواسته‌های آن‌ها	کاربردپذیری روش هک رشد در کسب‌وکارها مجازی نوپا		
- جمع‌آوری نظرات کاربران مانند استفاده از نظرسنجی‌ها و بازخوردهای کاربران برای بهبود خدمات - تحلیل رفتار کاربران مانند بررسی الگوهای استفاده کاربران از پلتفرم - استفاده از ابزارهای تحلیلی مانند بهره‌گیری از ابزارهای تحلیل داده برای شناسایی نقاط قوت و ضعف	تامین و دستیابی داده‌های کسب و کار و بازار	پایه‌سازی رویکرد داده‌محور و هوشمند در کسب وکارهای خدمات ورزشی مجازی	هوشمندسازی سیستم کسب وکارهای ورزشی مجازی برای هک رشد System intelligence of virtual sports businesses for growth hacking
- تحلیل الگوها و شناسایی الگوهای رفتاری مشتریان برای بهبود استراتژی‌ها - پیش‌بینی روندها و استفاده از داده‌ها برای پیش‌بینی روندهای آینده و نیازهای مشتریان - شناسایی نقاط قوت و ضعف و تحلیل داده‌ها برای شناسایی نقاط قوت و ضعف در تجربه کاربری	تحلیل داده‌های کسب وکار و بازار		
- آزمون‌های محتوا و آزمایش عناوین و متن‌های مختلف برای بهینه‌سازی نرخ تبدیل وبسایت - آزمایش سریع ایده‌ها و راه‌اندازی سریع نمونه‌های اولیه برای جمع‌آوری بازخورد - لینک‌سازی و ایجاد لینک‌های داخلی و خارجی برای افزایش اعتبار وبسایت	آزمون و کدنویسی رشد کسب وکارها		
- جمع‌آوری داده‌های کیفی مانند استفاده از نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌ها برای درک عمیق‌تر کاربران - تحلیل نتایج و بررسی و تحلیل نتایج آزمون‌ها برای بهینه‌سازی مستمر - استفاده از روش‌های چابک و پیاده‌سازی روش‌های چابک برای تسریع در فرآیند توسعه	یادگیری و سازگاری محیطی کسب وکارها	خودکارسازی فرایندهای کسب وکار خدمات ورزشی مجازی	چابک‌سازی مدیریت فرایند هک رشد کسب وکار خدمات ورزشی مجازی
- تکرار فرآیند و تکرار مداوم آزمون‌ها و بهینه‌سازی بر اساس داده‌های جدید - بهینه‌سازی داخلی و بهبود ساختار وبسایت، تگ‌ها و متا دیتا برای جلب توجه موتورهای جستجو - بهینه‌سازی صفحات فرود و طراحی صفحات فرود جذاب و کاربرپسند	بهینه‌سازی خدمات مجازی کسب وکارها		
- بهبود دسترسی محدود به اینترنت مانند مشکلات دسترسی در برخی مناطق - دسترسی به ابزارهای تحلیلی مانند استفاده از ابزارهای مدرن برای تحلیل داده‌ها - استفاده از فناوری‌های نوین مانند بهره‌گیری از فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی	قابلیت فناوری و بستر دیجیتال کسب وکارها		
- تحقیقات بازار و شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان از طریق نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌ها - تحلیل رقبا مانند بررسی استراتژی‌های رقبا و شناسایی نقاط تمایز - شناسایی نیازهای کاربران مانند بررسی نیازها و خواسته‌های کاربران از طریق نظرسنجی‌ها - تحلیل روندهای بازار مانند شناسایی روندهای جدید در صنعت ورزش و فناوری	تحلیل بازار خدمات ورزشی مجازی		چابک‌سازی مدیریت فرایند هک رشد کسب وکار خدمات ورزشی مجازی
- تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت مانند مشخص کردن اهداف مالی، تعداد کاربران و رشد - تعیین و تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد برای اندازه‌گیری موفقیت - تعیین استراتژی‌های جذب و نگهداشت کاربران مانند انتخاب روش‌های مناسب - انطباق استراتژی‌های هک رشد با ویژگی‌های خاص خدمات ورزشی مجازی	تعیین هدف و استراتژی کسب وکار		
- پایه‌سازی استراتژی‌ها مانند اجرای کمپین‌ها و فعالیت‌های بازاریابی - کاهش هزینه‌های جاری کمتر و کاهش هزینه‌های عملیاتی - پاسخ سریع به تغییرات بازار و توانایی تغییر استراتژی‌ها بر اساس بازخوردها و داده‌ها - ایجاد تیم‌های چابک و تشکیل تیم‌های کوچک و چابک برای تسریع در تصمیم‌گیری	اجرا و بهینه‌سازی هک رشد		



کد مفهومی اولیه Primary Concept Code	مضمون فرعی Sub-Theme	مضمون اصلی Main Theme	مضمون کلی General Theme
- تفکر طراحی و استفاده از روش‌های طراحی برای حل مشکلات و ایجاد ایده‌های جدید - ایده‌پردازی گروهی و برگزاری جلسات طوفان فکری برای تولید ایده‌های نو - ارتقای تجربه کاربری و طراحی تجربه کاربری منحصر به فرد و جذاب	- قابلیت نوآوری مداوم - کسب و کارها	- نوآوری و خلاقیت - کسب و کار خدمات - ورزشی مجازی	ظرفیت‌سازی کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی برای رشد سریع در بازار Capacity building of virtual sports services businesses for rapid market growth
- ایجاد فرهنگ نوآوری مانند تشویق به نوآوری و خلاقیت در تیم‌های کاری - تشویق ایده‌های جدید و ایجاد فضایی برای بیان ایده‌های جدید از سوی کارکنان - آموزش مداوم و ارائه دوره‌های آموزشی برای به‌روزرسانی مهارت‌ها	- فرهنگ نوگرایی و - خلاقیت کسب و کارها		
- شراکت با برندهای مشابه و همکاری با برندهای دیگر برای افزایش دسترسی به بازار - تبادل منابع و اشتراک‌گذاری منابع و اطلاعات با شرکای تجاری - ایجاد همکاری با سایر کسب و کارها یا سازمان‌ها برای افزایش دسترسی به بازار و منابع	- توسعه شبکه‌های تامین و همکاری	- توسعه زنجیره تامین و فروش محتوا و خدمات ورزشی مجازی	
- تحلیل نیازهای بازار و بررسی نظرات و بازخوردهای مشتریان برای شناسایی نیازهای جدید - تبادل محتوا و همکاری در تولید محتوا و تبادل لینک‌ها - آزمایش محصولات جدید و راه‌اندازی نسخه‌های آزمایشی برای جمع‌آوری بازخورد	- تامین محتوا و خدمات جدید		
- تولید محتوای متنوع مانند ارائه مقالات و ویدئوهای آموزشی مرتبط با ورزش - تنوع در محصولات و خدمات و ارائه محصولات و خدمات جدید برای جذب بازارهای جدید - ارائه انواع خدمات دوره‌های آنلاین در زمینه‌های ورزشی	- تنوع محتوا و خدمات مجازی ورزشی		
- توسعه پلتفرم‌های مختلف مانند ارائه خدمات مختلف از جمله مشاوره ورزشی و برنامه‌های تمرینی - استفاده از شبکه‌های اجتماعی مانند انتشار محتوا در شبکه‌های اجتماعی برای جذب کاربران - توسعه خدمات جدید و ایجاد و معرفی خدمات جدید بر اساس نیازهای مشتریان، مانند برنامه‌های تمرینی آنلاین	- عرضه و دسترسی محتوا و خدمات ورزشی		
- مدل‌های قیمت‌گذاری و آزمایش و بهینه‌سازی مدل‌های مختلف قیمت‌گذاری برای کلاس‌ها و خدمات ورزشی - رقابت قیمتی و مقایسه قیمت‌ها و رنج‌های ارزش با رقایای بازار - استفاده از تخفیف‌ها و درصد مشتریان بهره‌مند از تخفیف‌ها و پیشنهادات ویژه	- قیمت و ارزش خدمات ورزشی		
- تعداد کانال‌های توزیع و تعداد پلتفرم‌ها و کانال‌هایی ارائه دهنده خدمات (وبسایت، اپلیکیشن، شبکه‌های اجتماعی) - دسترسی جغرافیایی و درصد کاربران با دسترسی به خدمات از مناطق مختلف - تجربه کاربری و میانگین زمان صرف‌شده در وبسایت یا اپلیکیشن و ترک سبد خرید	- فضای عرضه و توزیع خدمات ورزشی	- آمیخته بازاریابی - هک رشد کسب و کارهای مجازی ورزشی	قابلیت بازاریابی هک رشد کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی Marketing capability of growth hacking for virtual sports services businesses
- تبدیل تبلیغات و درصد کاربران اقدام‌کننده به خرید پس از کلیک بر روی تبلیغ - تعامل در شبکه‌های اجتماعی و تعداد لایک‌ها اشتراک‌گذاری‌ها و نظرات در پست‌های مرتبط - ترافیک ورودی و تعداد بازدیدکنندگان وبسایت از طریق کمپین‌های تبلیغاتی	- ترویج و ارتقای خدمات ورزشی		
- مدت زمان ثبت‌نام و میانگین زمانی که کاربران برای ثبت‌نام صرف - خرابی فرآیند و درصد کاربران دچار مشکل در حین ثبت‌نام یا پرداخت - زمان پاسخگویی به مشتری و میانگین زمان لازم برای پاسخگویی به سوالات مشتریان	- فرآیند مجازی‌سازی خدمات ورزشی		
- کیفیت طراحی برند و ارزیابی طراحی لوگو، وبسایت و مواد تبلیغاتی - نظرات و بازخوردها و تعداد نظرات مثبت و منفی در مورد خدمات وفاداری برند و درصد مشتریان توصیه‌کننده برند شما به دیگران	- شواهد زمینه‌ای خدمات ورزشی مجازی		
- کمپین‌های اشتراکی مانند طراحی کمپین‌هایی که کاربران را به اشتراک‌گذاری خدمات ترغیب می‌کند - جوایز و تخفیف‌ها مانند ارائه جوایز به کاربرانی که خدمات را به دیگران معرفی می‌کنند	- هک رشد از طریق بازاریابی ویروسی	- استراتژی بازاریابی - هک رشد کسب و کارهای مجازی ورزشی	
- تبلیغات هدفمند مانند استفاده از تبلیغات هدفمند در شبکه‌های اجتماعی و موتورهای جستجو - سئو و بهینه‌سازی موتور جستجوی محتوا برای افزایش رتبه در نتایج جستجو - تبلیغات آنلاین و استفاده از تبلیغات پرداخت به ازای کلیک و تبلیغات اجتماعی - ایمیل مارکتینگ و ارسال ایمیل‌های هدفمند برای ارتباط با مشتریان	- هک رشد از طریق بازاریابی دیجیتال		
- بازاریابی محتوا و تولید محتوای ارزشمند برای جذب و نگهداشت مشتریان	- هک رشد از طریق		



مضمون کلی General Theme	مضمون اصلی Main Theme	مضمون فرعی Sub-Theme	کد مفهومی اولیه Primary Concept Code
	قابلیت هک رشد از طریق تجربه کاربری خدمات ورزشی مجازی	بازاریابی محتوا	- ایجاد محتوای جذاب مانند تولید محتوای جذاب و مرتبط با ورزش برای جذب کاربران - شخصی سازی محتوا و ارسال ایمیل های شخصی سازی شده بر اساس علایق و رفتار مشتریان - تبلیغات هدفمند و استفاده از تبلیغات در شبکه های اجتماعی برای جذب مشتریان خاص - همکاری با اینفلوئنسر ها و همکاری با افراد مشهور در شبکه های اجتماعی برای افزایش آگاهی از برند - تبلیغات در شبکه های اجتماعی و استفاده از تبلیغات در فیسبوک، اینستاگرام و لینکدین
		ایجاد تجربه کاربری مثبت در کسب و کارها	- طراحی رابط کاربری مانند ایجاد طراحی ساده و کاربر پسند - تحلیل تجربه کاربری مانند جمع آوری بازخورد از کاربران برای بهبود تجربه - جمع آوری بازخورد مانند دریافت نظرات کاربران برای بهبود تجربه کاربری - ایجاد ارتباط نزدیک مانند استفاده از شبکه های اجتماعی برای برقراری ارتباط با کاربران - جمع آوری بازخورد مانند دریافت نظرات و پیشنهادات کاربران به صورت مستقیم - کمبود اطلاعات مانند عدم آگاهی کاربران از مزایای خدمات آنلاین ورزشی
		تعامل و آگاهی کسب و کارها به کاربران	- طراحی محیط کاربری ساده و کاربر پسند برای ثبت نام و استفاده از خدمات - پشتیبانی مشتری و ارائه خدمات پشتیبانی سریع و مؤثر برای پاسخ به سوالات مشتریان - نظرسنجی ها و جمع آوری بازخورد از مشتریان برای بهبود تجربه خدمات
هک رشد جامعه کاربری و مشتری خدمات ورزشی مجازی Growth hacking of the user community and customer of virtual sports services	آگاهی بخشی مشتریان کسب و کارها	استراتژی های جذب کاربران در کسب و کارها	- جذب سریع تر کاربران جدید مانند افزایش تعداد کاربران به واسطه استراتژی های مؤثر - تبلیغات آنلاین مانند استفاده از تبلیغات در شبکه های اجتماعی و موتورهای جستجو - همکاری با اینفلوئنسر ها مانند همکاری با شخصیت های معروف در حوزه ورزش برای جذب کاربران
		شناخت رفتار مشتری کسب و کارها	- تبلیغات آنلاین و استفاده از تبلیغات در شبکه های اجتماعی و وبسایت های ورزشی برای جذب توجه به خدمات ورزشی - رسانه های اجتماعی و فعالیت در پلتفرم های اجتماعی مانند اینستاگرام و فیس بوک برای نمایش فعالیت ها و موفقیت های ورزشی - رویدادها و مسابقات و برگزاری یا شرکت در رویدادهای ورزشی برای افزایش شناخت برند
		جذب مشتری توسط کسب و کارها	- استفاده از ابزارهای تحلیلی برای تحلیل رفتار کاربران - جمع آوری داده های کاربران مانند ایجاد سیستم های برای جمع آوری داده های مربوط به کاربران - بهینه سازی موتور جستجو و بهبود رتبه وبسایت خدمات ورزشی در نتایج جستجو با کلمات کلیدی مرتبط
کیف مشتری هک رشد کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی	نظرسنجی های مشتریان کسب و کارها	ارجاع مشتریان در کسب و کارها	- استفاده از کمپین های تبلیغاتی مؤثر و طراحی کمپین های هدفمند برای جذب مشتریان جدید - لندینگ پیج ها و طراحی صفحات فرود جذاب برای جذب اعضای جدید به باشگاه یا خدمات ورزشی - برنامه های وفاداری و ارائه تخفیف ها و جوایز به مشتریان وفادار، مانند تخفیف های ویژه یا کلاس های رایگان - پیگیری و ارتباط و برقراری ارتباط مداوم با مشتریان از طریق ایمیل و پیامک برای یادآوری کلاس ها و رویدادها - تحلیل رفتار مشتری و استفاده از داده ها برای شناسایی الگوهای استفاده و نیازهای مشتریان - برنامه های ارجاع و تشویق مشتریان به معرفی خدمات ورزشی به دیگران با ارائه جوایز یا تخفیف - توسعه استراتژی های ارجاع و تشویق مشتریان فعلی به معرفی برند به دیگران - نظرسنجی از مشتریان و جمع آوری نظرات مشتریان درباره تجربه ارجاع
		ارتقای وفاداری مشتری کسب و کارها	- افزایش رضایت کاربران مانند بهبود تجربه کاربری و افزایش رضایت کاربران - تمایل به استفاده مداوم مانند افزایش تمایل کاربران به استفاده مداوم از خدمات - برنامه های وفاداری و طراحی برنامه های پاداش برای مشتریان دائمی
		کیفیت خدمات کسب و کار	- نظرسنجی های رضایت مشتری در کسب و کارهای خدمات ورزشی - تنوع در ارائه خدمات و محصولات توسط کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی - آسانی دسترسی مشتریان و زمان کوتاه تر برای خدمات ورزشی مجازی



کد مفهومی اولیه Primary Concept Code	مضمون فرعی Sub-Theme	مضمون اصلی Main Theme	مضمون کلی General Theme
- میزان تعامل کاربران با محتوا (لایک، کامنت، اشتراک گذاری) - زمان متوسط صرف شده توسط کاربران در پلتفرم‌های برای خدمات ورزشی مجازی - تعداد رویدادها یا چالش‌های ورزشی برگزار شده توسط کسب و کارها - جذب سریع مشتریان و نرخ رشد کاربران جدید خدمات ورزشی - تعداد کاربران فعال و نرخ تبدیل از تبلیغات به کاربر واقعی خدمات ورزشی - میزان بازگشت کاربران در کسب و کارهای خدمات ورزشی	رضایت و تعامل مشتریان		وکارهای خدمات ورزشی مجازی Functions of growth hacking in virtual sports services businesses
- رشد سریع و پربازده کسب و کارهای خدمات ورزشی - گسترش به بازارهای جدید یا جغرافیایی و دسترسی به بازارهای گسترده تر - همکاری کسب و کارهای مجازی ورزشی با برندها و شرکت‌های دیگر - نفوذ قابل توجه کسب و کارها در بازار رقابتی خدمات ورزشی	رشد کسب و کار در بازار خدمات ورزشی		
- افزایش درآمد از خدمات مانند افزایش درآمد از طریق فروش خدمات و محصولات ورزشی - تنوع در منابع درآمد مانند ایجاد منابع درآمدی متنوع از جمله اشتراک‌ها و تبلیغات - میزان کل درآمد حاصل از فروش محصولات و خدمات در یک دوره زمانی مشخص - درآمد کل و هزینه‌های مستقیم مربوط به تولید یا ارائه خدمات.	افزایش درآمد و سودآوری	رشد درآمد و فروش کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی	
- کارایی و چابکی کسب و کارها در عرضه و فروش خدمات مجازی ورزشی - افزایش فروش و استفاده از استراتژی‌های فروش مؤثر برای افزایش درآمد - تحلیل و استفاده از داده‌های فروش برای شناسایی فرصت‌های جدید و بهبود خدمات	افزایش فروش کسب و کارها		

مضامین کلی شامل؛ این شبکه مفاهیم جریان روابط و زنجیره عوامل؛ امکان سنجی یک رشد برای کسب و کارها، هوشمندسازی سیستم کسب و کار برای یک رشد، ظرفیت سازی کسب و کارها برای رشد سریع در بازار، قابلیت بازاریابی یک رشد کسب و کارها، یک رشد جامعه کاربری و مشتری و کارکردهای یک رشد در کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی را در بر می‌گیرد.

- مضمون امکان‌سنجی یک رشد برای کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی شامل تم‌های اصلی؛ شرایط بازار و محیط رشد کسب و کارها و تطبیق‌پذیری روش یک رشد با کسب و کار خدمات ورزشی مجازی می‌باشد.

- مضمون هوشمندسازی سیستم کسب و کارهای ورزشی مجازی برای یک رشد مشتمل بر تم‌های اصلی؛ پیاده‌سازی رویکرد داده‌محور در کسب و کارها، خودکارسازی فعالیت‌های کسب و کارها و چابک‌سازی مدیریت فرایند یک رشد کسب و کار خدمات ورزشی مجازی است.

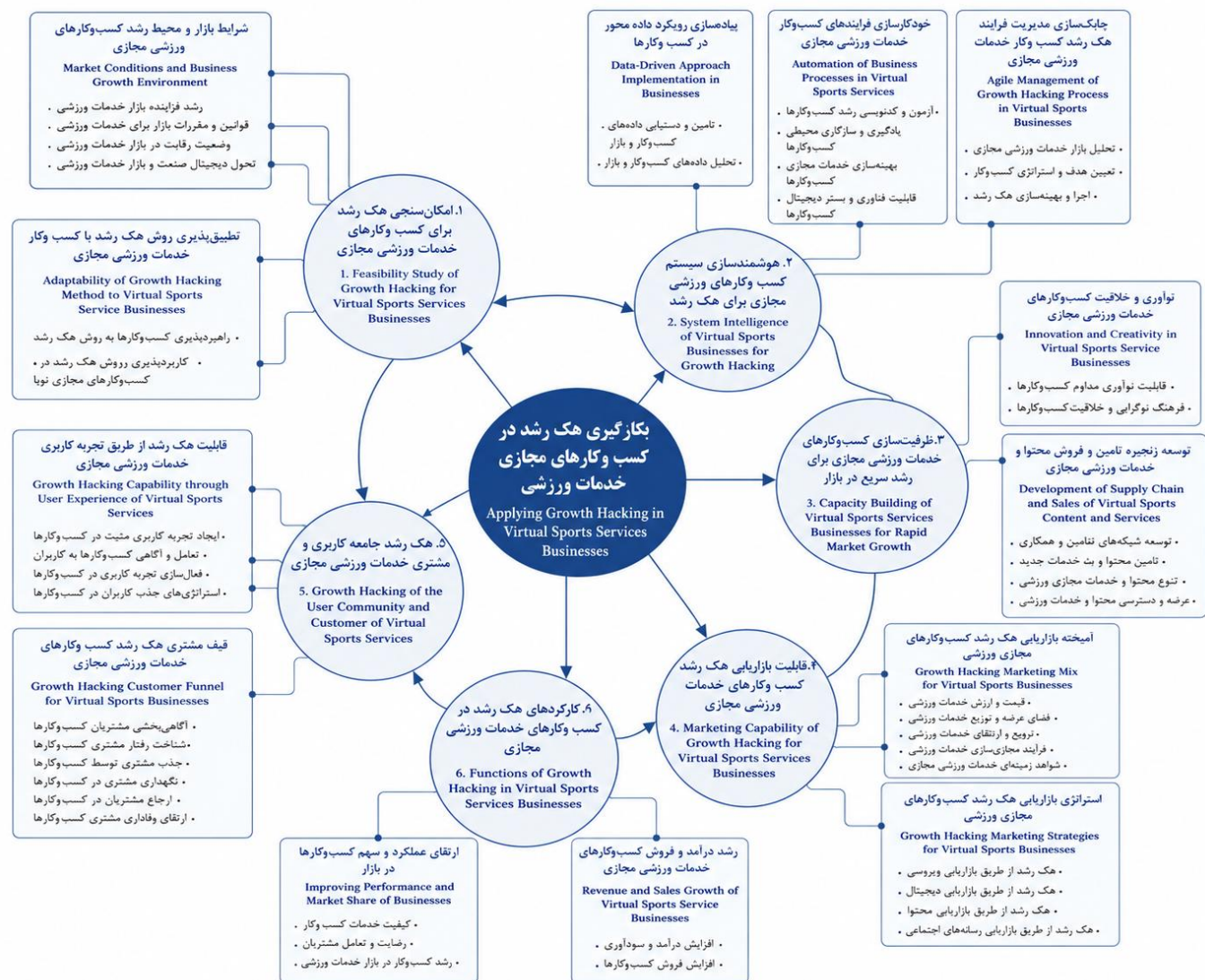
- مضمون ظرفیت‌سازی کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی برای رشد سریع در بازار شامل تم‌های اصلی؛ نوآوری و خلاقیت کسب و کار خدمات ورزشی و توسعه زنجیره تامین و فروش محتوا خدمات ورزشی مجازی می‌باشد.

- مضمون قابلیت بازاریابی یک رشد کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی مشتمل بر تم‌های اصلی؛ آمیخته بازاریابی یک رشد کسب و کارها و استراتژی بازاریابی یک رشد کسب و کارهای مجازی ورزشی است.

- مضمون یک رشد جامعه کاربری و مشتری خدمات ورزشی مجازی مشتمل بر تم‌های اصلی؛ قابلیت یک رشد از طریق تجربه کاربری خدمات ورزشی و کیف مشتری یک رشد کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی می‌باشد.

- مضمون کارکردهای یک رشد در کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی شامل تم‌های اصلی؛ ارتقای عملکرد و سهم کسب و کارها در بازار و شد درآمد و فروش کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی است.

در نهایت براساس مضامین مستخرج از کدگذاری چندمرحله‌ای شبکه مضامین پژوهش به صورت شکل ۱ ترسیم شد.



شکل ۱. شبکه مضامین پژوهش (مضامین کلی، اصلی و فرعی)
Figure 1. Network of research themes (general, main and sub-themes)

در تبیین شبکه مضامین پژوهش، یافته‌ها نشان می‌دهد بکارگیری رشد در کسب و کارهای خدمات ورزشی مجازی یک فرایند زنجیره‌ای و به هم پیوسته است که از امکان‌سنجی آغاز شده و از طریق آماده‌سازی و هوشمندسازی سیستم کسب و کار، ظرفیت‌سازی برای رشد، توسعه قابلیت‌های بازاریابی و فعال‌سازی جامعه کاربری و مشتری، به کارکردهای رشد منتهی می‌شود. در این شبکه، «امکان‌سنجی رشد» نقش نقطه آغاز را دارد و شرایط بازار و محیط و میزان تطبیق‌پذیری رشد با کسب و کار، زمینه ورود به فرایند را مشخص می‌کند. در ادامه، «هوشمندسازی سیستم کسب و کار» با تأکید بر داده‌محوری، خودکارسازی و چابک‌سازی، زیرساخت لازم برای اجرای رشد را فراهم می‌سازد و «ظرفیت‌سازی کسب و کار» از طریق نوآوری، خلاقیت و توسعه زنجیره تامین و فروش، توان کسب و کار برای رشد سریع را تقویت می‌کند. سپس «قابلیت بازاریابی رشد» با استفاده از آمیخته و استراتژی‌های متناسب با فضای مجازی، زمینه تبدیل ظرفیت‌های ایجاد شده به اقدامات بازاریابی را فراهم کرده و «رشد جامعه کاربری و مشتری» از طریق تجربه

کاربری و مدیریت کیف مشتری، فرایند جذب، تعامل و تبدیل کاربران را تکمیل می‌کند. در نهایت، برآیند تعامل این مؤلفه‌ها در قالب «کارکردهای هک رشد» شامل ارتقای عملکرد و سهم بازار و افزایش درآمد و فروش نمایان می‌شود؛ بنابراین، شبکه مضامین بیانگر آن است که اثربخشی هک رشد حاصل یک اقدام منفرد بازاریابی نیست، بلکه نتیجه تعامل و جریان میان شرایط زمینه‌ای، قابلیت‌های سیستمی، ظرفیت‌های رشد، سازوکارهای بازاریابی و رفتار جامعه مشتری است و ضعف در هر یک از این حلقه‌ها می‌تواند بر عملکرد نهایی کسب‌وکار اثرگذار باشد.

بحث

پس از گزارش یافته‌های پژوهش در بخش پیشین، در این بخش تلاش می‌شود مضامین و مؤلفه‌های شناسایی شده با تکیه بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش مورد بررسی، تفسیر و مقایسه قرار گیرند. در همین راستا، ابتدا مضامین کلی استخراج شده درباره به‌کارگیری هک رشد در کسب‌وکارهای مجازی خدمات ورزشی تشریح شده و سپس ارتباط و همسویی آن‌ها با یافته‌های پژوهش‌های پیشین بررسی می‌شود تا ابعاد مختلف پدیده مورد مطالعه و روابط میان مؤلفه‌های شناسایی شده روشن‌تر شود.

یافته‌ها نشان داد امکان‌سنجی هک رشد برای کسب‌وکارهای خدمات ورزشی مجازی از تعامل شرایط بازار و محیط رشد با تطبیق‌پذیری هک رشد با ویژگی‌های این کسب‌وکارها شکل می‌گیرد. شرایط بازار شامل رشد بازار خدمات ورزشی، قوانین و مقررات، شدت رقابت و تحول دیجیتال و تطبیق‌پذیری نیز به راهبردپذیری و کاربردپذیری هک رشد در کسب‌وکارهای مجازی نوپا وابسته است (سانتورو و همکاران، ۲۰۲۴). از آنجا که عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناورانه بر تقاضا، رقابت و رفتار مصرف‌کننده اثر می‌گذارند، شناخت بازار و تحلیل رقبا برای تعیین قابلیت رشد سریع ضروری است؛ همچنین راهبردهای هک رشد باید با نوع خدمات و مخاطبان هدف متناسب باشند (فیض و شعبانی، ۲۰۱۸؛ طالبی و همکاران، ۲۰۲۳؛ رسولی و آزادی، ۲۰۲۲). این یافته با نتایج سیاری و حسینی‌پور (۲۰۲۴)، کریمی و همکاران (۲۰۲۳)، راتن و تامپسون (۲۰۲۰) و کیم و همکاران (۲۰۲۰) همسو است که بر نقش محیط، اکوسیستم کارآفرینی دیجیتال و تحول دیجیتال در رشد کسب‌وکارهای ورزشی تأکید کرده‌اند. در نتیجه، امکان‌سنجی شرط آغازین هک رشد است و اثربخشی آن زمانی تحقق می‌یابد که قابلیت‌های شرونی کسب‌وکار با تغییرات تقاضا، رقابت و فناوری هماهنگ باشد.

پس از امکان‌سنجی، هوشمندسازی سیستم کسب‌وکار برای هک رشد ضروری می‌یابد که بر سه محور رویکرد داده‌محور، خودکارسازی فعالیت‌ها و چابک‌سازی فرایند هک رشد استوار است. این فرایند شامل تأمین و تحلیل داده‌های بازار و کسب‌وکار، آزمون و کدنویسی رشد، یادگیری و سازگاری، بهینه‌سازی خدمات، توسعه زیرساخت دیجیتال و بهره‌گیری از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین است (برسیانی و همکاران، ۲۰۲۴). داده‌های کاربران باید مبنای تصمیم‌گیری، تحلیل رفتار و بهبود تجربه کاربری قرار گیرد و خودکارسازی نیز با کاهش فعالیت‌های دستی، مدیریت ارتباط با مشتری، پردازش سفارش و تحلیل داده را تسهیل کند (کریستوفارو و همکاران، ۲۰۲۴). این یافته با نتایج شریعت‌نژاد و همکاران (۲۰۲۳)، میرزازاده و همکاران (۲۰۲۱) و کاوالو و همکاران (۲۰۲۴) همسو است که بر داده‌محوری، فناوری و مقیاس‌پذیری در رشد کسب‌وکارهای دیجیتال تأکید دارند. بنابراین، هوشمندسازی نقش حلقه اتصال داده، تصمیم‌گیری و اقدام اصلاحی را ایفا کرده و چرخه مستمر آزمون، یادگیری و بهینه‌سازی را فراهم می‌کند.

یافته‌ها همچنین نشان داد ظرفیت‌سازی کسب‌وکارها برای رشد سریع در بازار همزمان با هوشمندسازی ضروری است و از تعامل ظرفیت نوآوری و خلاقیت با ظرفیت زنجیره تأمین و فروش محتوا و خدمات شکل می‌گیرد. نوآوری



مستمر، فرهنگ نوآوری و خلاقیت متناسب با بازار، زمینه توسعه محصولات و خدمات جدید را فراهم می‌کند و شبکه‌های تأمین و همکاری، تولیدکنندگان محتوا و پلتفرم‌های توزیع نیز امکان تنوع و دسترسی به خدمات را افزایش می‌دهند (گسنر، ۲۰۲۱؛ خدادادی، ۲۰۲۰). در این شرایط، فناوری و داده به‌تنهایی برای رشد کافی نیستند و باید با منابع، یادگیری، نوآوری و شبکه‌های همکاری ترکیب شوند؛ این یافته با نتایج پیرمحمدزاده (۲۰۲۳) و تروسی و همکاران (۲۰۲۰) نیز همخوان است. در نتیجه، ظرفیت‌سازی حلقه واسط میان قابلیت‌های هوشمند کسب‌وکار و توانایی تبدیل فرصت‌های شناسایی‌شده به محصولات و خدمات جدید است.

در ادامه، قابلیت بازاریابی یک رشد کسب‌وکارها از تعامل آمیخته بازاریابی و استراتژی‌های بازاریابی یک رشد شکل می‌گیرد. آمیخته بازاریابی شامل قیمت و ارزش خدمات، کانال عرضه و توزیع، ترویج، فرایند مجازی‌سازی و شواهد زمینه‌ای خدمات است و استراتژی‌های یک رشد نیز از بازاریابی و ویروسی، دیجیتال، محتوا و رسانه‌های اجتماعی برای توسعه بازار استفاده می‌کند (میوک، ۲۰۱۸). ترکیب مناسب این عناصر امکان دستیابی به بیشترین اثرگذاری با کمترین هزینه و اصلاح مستمر تصمیم‌های بازاریابی بر اساس بازخورد بازار را فراهم می‌سازد (هاشمی‌نژاد، ۲۰۱۸). این یافته با مطالعات ولی‌زاده (۲۰۲۲)، نفوی رفسنجانی و همکاران (۲۰۲۰)، هتوا و همکاران (۲۰۱۶) و هافزیه و همکاران (۲۰۲۳) همسو است که بر نقش تکنیک‌ها و قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال و یک رشد در توسعه کسب‌وکارهای مجازی تأکید کرده‌اند. بنابراین، بازاریابی یک رشد صرفاً مجموعه‌ای از ابزارهای تبلیغاتی نیست، بلکه سازوکاری برای تبدیل داده‌ها و ظرفیت‌های کسب‌وکار به جذب و توسعه بازار است.

یک رشد جامعه کاربری و مشتری نیز از دو مؤلفه تجربه کاربری و کیف مشتری شکل می‌گیرد. تجربه کاربری مثبت، تعامل مؤثر، آگاهی، فعال‌سازی و راهبردهای جذب کاربران، در کنار مراحل آگاهی، شناخت رفتار، جذب، نگهداشت، ارجاع و وفاداری مشتری، امکان رشد سریع و کم‌هزینه را فراهم می‌کنند. شناخت نیازها و رفتار مشتری در مراحل مختلف کیف می‌تواند نرخ تبدیل، رضایت و وفاداری را افزایش دهد (شعبانی نعیم صوفیانی، ۲۰۱۹). این یافته با نتایج رضیعی (۲۰۲۲) نیز همسو است که بر نقش تجربه کاربری و کیف مشتری در فرایند یک رشد تأکید دارد. در نتیجه، مشتری در یک رشد صرفاً پیامد بازاریابی نیست، بلکه بخشی فعال از چرخه رشد است و تجربه و بازخورد او داده لازم برای اصلاح خدمات و فعالیت‌های بازاریابی را تولید می‌کند.

در نهایت، کارکردهای یک رشد در کسب‌وکارهای خدمات ورزشی مجازی در دو حوزه ارتقای عملکرد و به هم بازار و رشد درآمد و فروش قابل تبیین است. ارتقای کیفیت خدمات، رضایت مشتری و نفوذ بازار از طریق افزایش کاربران و مشتریان و اثربخشی راهبردهای رشد دنبال می‌شود و رشد درآمد نیز در افزایش فروش، درآمد و سودآوری نمود می‌یابد (علیزاده و همکاران، ۲۰۲۳). پایش مستمر نتایج و اصلاح راهبردها بر اساس داده‌های واقعی بازار نیز برای تبدیل رشد کاربران به رشد اقتصادی ضروری است؛ این یافته با مطالعات غلامی (۲۰۲۰) و علی‌پور (۲۰۲۰) همسو است. بنابراین، خروجی واقعی یک رشد باید فراتر از افزایش کوتاه‌مدت کاربران بوده و موجب بهبود کیفیت، رضایت، سهم بازار، فروش و سودآوری شود.

برآیند روابط میان مضامین نشان داد که یک رشد در کسب‌وکارهای خدمات ورزشی مجازی دارای یک ترتیب نظری اثرگذاری- اثرپذیری شامل امکان‌سنجی، هوشمندسازی سیستم، ظرفیت‌سازی، قابلیت بازاریابی، یک رشد جامعه کاربری و مشتری و در نهایت کارکردهای یک رشد است. این جریان بیانگر آن است که یک رشد فرایندی مرحله‌ای، چندسطحی و چندبعدی است که از شناخت بازار و آماده‌سازی ظرفیت‌های کسب‌وکار آغاز شده و با فناوری، نوآوری، بازاریابی، تجربه مشتری و پایش عملکرد به نتایج اقتصادی منتهی می‌شود. این الگو با یافته‌های رضیعی (۲۰۲۲)، قریشی (۲۰۲۰)، علی‌پور (۲۰۲۰)، هاشمی‌نژاد (۲۰۱۸)، بارگونی و همکاران (۲۰۲۴)، ریزوانویچ و همکاران

(۲۰۲۳)، کانوای و همفیل (۲۰۱۹) و آنورادها و سایلاکسمی (۲۰۲۴) همخوانی نظری و کاربردی دارد. در نتیجه، موفقیت هک رشد باید به صورت زنجیره‌ای و بر مبنای تبدیل رشد کاربران به ارزش اقتصادی و بهبود عملکرد ارزیابی شود. نه صرفاً افزایش تعداد کاربران.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان داد هک رشد در کسب‌وکارهای خدمات ورزشی مجازی صرفاً مجموعه‌ای از تکنیک‌های بازاریابی یا ابزارهای دیجیتال نیست، بلکه یک نظام مدیریتی یکپارچه و داده‌محور است که از ارزیابی شرایط بازار آغاز و از طریق هوشمندسازی، ظرفیت‌سازی، توسعه بازاریابی، بهبود تجربه مشتری و در نهایت ارتقای عملکرد و درآمد تکامل می‌یابد. موفقیت این رویکرد به هم‌افزایی میان عوامل محیطی، زیرساخت‌های فناورانه، قابلیت‌های سازمانی، نوآوری و راهبردهای بازارمحور وابسته است و ضعف هر یک از این ابعاد می‌تواند کل فرایند را محدود کند. بنابراین، مدل مفهومی پژوهش می‌تواند چارچوبی کاربردی برای مدیران، کارآفرینان و سیاست‌گذاران ورزش در طراحی، اجرا و ارزیابی رشد سریع، پایدار و ارزش‌آفرین کسب‌وکارهای خدمات ورزشی مجازی فراهم کند.

نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

یافته‌های این پژوهش نشان داد هک رشد در کسب‌وکارهای خدمات ورزشی مجازی یک رویکرد صرفاً بازاریابی نیست، بلکه چارچوبی جامع برای مدیریت رشد مبتنی بر داده، فناوری، نوآوری و شناخت رفتار مشتری به شمار می‌آید. مدل ارائه‌شده بیانگر آن است که دستیابی به رشد سریع و پایدار مستلزم شکل‌گیری زنجیره‌ای از عوامل به هم پیوسته شامل ارزیابی ظرفیت‌های بازار، هوشمندسازی فرایندها، تقویت قابلیت‌های سازمانی، توسعه راهبردهای بازاریابی، بهبود تجربه کاربری و پایش مستمر عملکرد است. از این رو، موفقیت کسب‌وکارهای خدمات ورزشی مجازی بیش از آنکه به منابع مالی وابسته باشد، به توانایی آن‌ها در بهره‌گیری از داده‌ها، تصمیم‌گیری چابک، یادگیری مستمر و انطباق با تغییرات محیط رقابتی وابسته است. پیام اصلی این مقاله آن است که استقرار هک رشد به عنوان یک رویکرد مدیریتی و راهبردی می‌تواند مسیر تحول و مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای خدمات ورزشی مجازی را هموار کرده و با ایجاد مزیت رقابتی پایدار، زمینه افزایش ارزش‌آفرینی، توسعه بازار و ارتقای جایگاه این کسب‌وکارها در اقتصاد دیجیتال ورزش را فراهم سازد.

محدودیت‌ها

محدودیت اول در دسترسی به حجم مناسب از اطلاعات و مطالعات مرتبط با موضوع در سطح ملی و بین‌المللی بود که سعی شد با ابتکاراتی مانند نمونه‌گیری از پژوهش‌ها و انجام مصاحبه متخصصان این محدودیت تعدیل شود. محدودیت دیگر مربوط به دسترسی متخصصان و جهت‌گیری و یا دیدگاه انتقادی آن‌ها در مصاحبه بود که سعی شد با استفاده از حداقل دو نفر در هر حوزه این اثر برجسته نباشد.

پیشنهاد برای مطالعات آتی

براساس کلیات و روابط شبکه مضامین و تم‌های مستخرج پیشنهادات زیر ارائه می‌شود: ۱- براساس مضمون امکان‌سنجی پیشنهاد می‌شود که کسب‌وکارها به طور مستمر پژوهش‌های بازار انجام دهند تا نیازها و خواسته‌های مشتریان را به‌رونگه دارند. این امر به آن‌ها کمک می‌کند تا بتوانند خدمات و محصولات خود را متناسب با تغییرات سریع بازار بهینه‌سازی کنند. ۲- همچنین براساس مضمون هوشمندسازی سیستمی؛ پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارها به سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین و ابزارهای تحلیلی توجه ویژه‌ای داشته باشند. این فناوری‌ها می‌توانند به تحلیل داده‌ها، پیش‌بینی روندها و بهبود تجربه کاربری کمک کنند. ۳- علاوه بر این براساس مضمون ظرفیت‌سازی نوآوری و زنجیره تامین پیشنهاد می‌شود؛ ترویج فرهنگ نوآوری در سازمان می‌تواند به کسب‌وکارها کمک کند تا ایده‌های جدید را شناسایی و پیاده‌سازی کنند. برگزاری کارگاه‌ها و جلسات خلاقیت می‌تواند به تشویق کارکنان برای ارائه ایده‌های نوآورانه کمک کند. ۴- براساس مضمون کارکردها پیشنهاد می‌شود که کسب‌وکارها به پایش مستمر عملکرد و ارزیابی نتایج اقدامات هک رشد بپردازند. این پایش باید شامل تحلیل داده‌ها و بازخوردهای مشتریان باشد تا بتوانند



استراتژی‌های خود را بهبود بخشند. در این میان گرفتن بازخورد از مشتریان و استفاده از آن برای بهبود خدمات و محصولات، از اهمیت بالایی برخوردار است. این اقدام می‌تواند به کسب‌وکارها کمک کند تا نیازهای واقعی مشتریان را شناسایی کرده و بر اساس آن عمل کنند. ۵- براساس کلیات شبکه مضامین پیشنهاد می‌شود با توجه به تغییرات سریع در دنیای دیجیتال و نیازهای متغیر مشتریان، کسب‌وکارهای خدمات ورزشی مجازی باید رویکردهای یک رشد را در استراتژی‌های خود لحاظ کنند. با توجه به ماهیت فرایندی، چندسطحی و چندبعدی یک رشد و یافته‌های کلی پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- ۱- مدیران کسب‌وکارهای مجازی خدمات ورزشی، یک رشد را به‌عنوان یک اقدام تبلیغاتی مقطعی در نظر نگرفته و آن را به‌صورت یک فرایند مستمر از امکان‌سنجی، آماده‌سازی سیستم، ظرفیت‌سازی، اجرای اقدامات بازاریابی، توسعه جامعه کاربری و ارزیابی کارکردها در برنامه کسب‌وکار خود مستقر کنند. ۲- با توجه به یافته‌های مربوط به «امکان‌سنجی یک رشد»، پیش از تخصیص منابع به اقدامات رشد، آمادگی کسب‌وکار، ظرفیت بازار هدف، نیازهای مشتریان و تناسب مدل کسب‌وکار با الزامات فضای مجازی ارزیابی شود. ۳- براساس مضمون «هوشمندسازی سیستم کسب‌وکار»، مدیران زیرساخت‌های لازم برای ثبت، پردازش و تحلیل داده‌های مشتریان و عملکرد فعالیت‌های بازاریابی را ایجاد کنند تا تصمیم‌های مربوط به رشد بر پایه شواهد و بازخوردهای واقعی اتخاذ شود. ۴- با توجه به مضمون «ظرفیت‌سازی کسب‌وکارها برای رشد سریع»، سرمایه‌گذاری بر قابلیت‌های منابع انسانی، فناوری، نوآوری و چابکی سازمانی در اولویت قرار گیرد تا کسب‌وکار توان اجرای سریع، آزمون و اصلاح ایده‌های رشد را داشته باشد. ۵- با توجه به یافته‌های کلی پژوهش، اجرای یک رشد در کسب‌وکارهای خدمات ورزشی نوپا به‌صورت یک چرخه مستمر آزمون، سنجش، یادگیری و اصلاح دنبال شود تا امکان دستیابی همزمان به رشد سریع، جذب و حفظ مشتری و بهبود مستمر عملکرد کسب‌وکار فراهم شود.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

این پژوهش با رعایت کامل اصول اخلاق در پژوهش انجام شده است. مشارکت تمامی افراد به‌صورت داوطلبانه و با رضایت آگاهانه بوده و پیش از انجام مصاحبه‌ها، اهداف پژوهش برای مشارکت‌کنندگان تشریح شده است. همچنین محرمانگی اطلاعات، حفظ هویت پاسخ‌دهندگان، رعایت اصل امانت‌داری در گردآوری، تحلیل و گزارش یافته‌ها، پرهیز از هرگونه تحریف داده‌ها و استناد صحیح به منابع علمی در تمامی مراحل پژوهش مورد توجه قرار گرفته است.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

ابزارهای هوش مصنوعی مورد استفاده در پژوهش: چت‌جی‌پی‌تی^۱ برای ترجمه و ویرایش متن، پریپلکسیتی^۲ برای جست‌وجو و بررسی منابع و رفرنس‌های علمی، و نوت‌بوک‌ال‌ام^۳ برای سازمان‌دهی، تحلیل اولیه متن مصاحبه‌ها و کمک به استخراج و دسته‌بندی کدها و مفاهیم. تمامی مراحل طراحی پژوهش، گردآوری داده‌ها، تحلیل یافته‌ها، تفسیر نتایج و تدوین محتوای علمی مقاله توسط نویسندگان انجام شده و مسئولیت کامل صحت، اصالت و محتوای علمی مقاله بر عهده نویسندگان است.

منابع مالی

این پژوهش بدون دریافت هرگونه حمایت مالی، کمک‌هزینه پژوهشی یا پشتیبانی از سوی سازمان‌ها، مؤسسات یا نهادهای دولتی و غیردولتی انجام شده است.

مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان در طراحی پژوهش، تدوین چارچوب نظری، گردآوری و تحلیل داده‌ها، تفسیر یافته‌ها، نگارش، بازبینی علمی و تأیید نسخه نهایی مقاله مشارکت داشته‌اند. همچنین همه نویسندگان مسئولیت صحت و یکپارچگی محتوای علمی مقاله را پذیرفته‌اند.

¹ ChatGPT

² Perplexity

³ NotebookLM



تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که در انجام این پژوهش و انتشار نتایج آن هیچ‌گونه تعارض منافع مالی، سازمانی، شغلی یا شخصی وجود نداشته است.

تقدیر و تشکر

نویسندگان از تمامی استادان، خبرگان، مدیران و فعالان حوزه کسب‌وکارهای خدمات ورزشی مجازی که با صرف وقت و ارائه دیدگاه‌های ارزشمند خود در انجام این پژوهش همکاری کردند، صمیمانه قدردانی و تشکر می‌کنند. همچنین از همه افرادی که در فرایند اجرای پژوهش و گردآوری داده‌ها یاری‌رسان بودند، سپاسگزاری می‌شود.

References

- Alipour, S., Asghari Najib, M., Faiz, D., & Zarei, A. (2020). Developing a model of digital growth hacking strategies in the COVID-19 crisis in Iranian online markets (Case study: Baslam platform). *Journal of Business Strategies*, 17(16), 47-64. [<https://doi.org/10.22070/cs.2021.14143.1077>] [In Persian]
- Alizadeh, S., Nobakht Ramezani, Z., & Majedi, N. (2023). Competitiveness and growth of small and medium-sized sports businesses. *Journal of Sport Management and Development*, 12(1), 158-176. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.15024.2192>] [In Persian]
- Anuradha, A., & Sailaxmi, S. S. (2024). Growth hacking business analytical tools for small and medium enterprises. *Journal of Business Analytics*, 7(4), 292-317. [<https://doi.org/10.1080/2573234X.2024.2387560>]
- Azadi, R., Askarian, F., Abdavi, F., & Ghasemi, H. (2026). A Model of the Impact of Social Media on the Development of Sports Businesses. *Journal of Sport Management and Development*, 14(3), 69-93. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.22737.2717>] [In Persian]
- Azimi, M.R., Mandalizadeh, Z., & Zohreh-Vandian, K. (2023). Identifying Barriers to Launching Sports Startups and Proposing Solutions (Case Study: Hamedan Province). *Journal of Sport Management and Development*, 12(3), 144-169. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.19627.2558>] [In Persian]
- Bargoni, A., Jabeen, F., Santoro, G., & Ferraris, A. (2024). Growth hacking and international dynamic marketing capabilities: a conceptual framework and research propositions. *International Marketing Review*, 41(1), 74-106. [<https://doi.org/10.1108/IMR-07-2022-0156>]
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. [<https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>]
- Bresciani, S., Giordano, D., & Troise, C. (2024). The “capitalism without capital era”: exploring intellectual capital impact on SMEs growth hacking capability. *Journal of Intellectual Capital*, 25(56), 1109-1132. [<https://doi.org/10.1108/JIC-04-2024-0121>]
- Brinker, S. (2016). *Hacking marketing: Agile practices to make marketing smarter, faster, and more innovative*. John Wiley & Sons. [[Link](#)]
- Cavallo, A., Cosenz, F., & Noto, G. (2024). Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 62(4), 2058-2085. [<https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2195463>]
- Coll, P., & Micó, J.L. (2019). Influencer Marketing in the Growth Hacking strategy of digital brands. *Observatorio (OBS)*, 13(2). [[Link](#)]
- 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>]



- Cristofaro, M., Giardino, P.L., & Barboni, L. (2024). Growth hacking: A scientific approach for data-driven decision making. *Journal of Business Research*, 186, 115030. [<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115030>]
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603–616. [<https://doi.org/10.1177/1468794113488126>]
- Dehghanpouri, H. (2017). *Analysis and Modeling of Business-Based Knowledge Management Maturity in Iranian Sports*. [PhD Thesis, Urmia University, Faculty of Sport Sciences], Urmia: Iran. [[Link](#)] [In Persian]
- dhiya, A. (2020). *Growth Hacking for Dummies*. John Wiley & Sons. [[Link](#)]
- Fazlinejad, P., Heidari, A., Aghazadeh, H., & Mohammadian, A. (2026). Determinants of Startup Growth in Holding Companies: A Multilevel Systematic Review. *Journal of Business Management*, 18(2), 382–421. [[doi:10.22059/jibm.2024.381868.4842](https://doi.org/10.22059/jibm.2024.381868.4842)] [In Persian]
- Foggetti, C., Natalicchio, A., Ardito, L., & Albino, V. (2025). Opening the black box of Growth Hacking: Insights into the microfoundations of Lean Startup Capabilities. *Journal of Business Research*, 191, 115272. [<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115272>]
- Gassner, L. (2021). *Growth Hacking—konsequent umsetzen*. Springer Books. [[Link](#)]
- Gholami, S. (2020). *Developing a Growth Hacking Strategy Model in Startups in Tehran Province*. [PhD Thesis, Tehran Islamic Azad University of Medical Sciences], Tehran: Iran. [[Link](#)] [In Persian]
- Hafezieh, N., Pollock, N., & Ryan, A. (2023). "Hacking marketing": how do firms develop marketers' expertise and practices in a digital era?. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(2), 655–679. [<https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2021-0530>]
- Hasheminejad, O. (2018). *Strategic Marketing Design Based on Growth Hacking*. [Master's Thesis. University of Tehran, Regional Campuses - Alborz Campus], Tehran: Iran. [[Link](#)] [In Persian]
- Herttua, T., Jakob, E., Nave, S., Gupta, R., & Zylka, M.P. (2016). *Growth hacking: exploring the meaning of an internet-born digital marketing buzzword*. In *Designing networks for innovation and improvisation* (pp. 151–161). Springer, Cham. [[Link](#)]
- Karimi, M., Majedi, N., Saffari, L., & Kalhor, H. (2023). Analyzing the challenges of developing virtual businesses in the field of sports services and providing suitable solutions. *Political Sociology of Iran*, 5(11), 5918–5932. [<https://doi.org/10.30510/psi.2022.359762.3904>] [In Persian]
- Khodadadi, M. (2020). *Designing a digital marketing strategy based on growth hacking for online service provider startups*. [PhD Thesis, Iran University of Science and Technology], Tehran: Iran. [[Link](#)] [In Persian]
- Kim, Y.H., Nauright, J., & Suveatwatanakul, C. (2020). The rise of E-Sports and potential for Post-COVID continued growth. *Sport in Society*, 23(11), 1861–1871. [<https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1819695>]
- Miotk, A. (2018). *Growth hacking—low cost marketing communication for small businesses*. *Marketing i Rynek*, 24. [[Link](#)]
- Mirzazadeh, Z.S., Keshidar, M., & Rahmanpour, A. (2021). Identifying and Prioritizing Factors Influencing the Startups of Sport Science Students in Iran Using Analytical Network process (ANP). *Applied Research in Sport Management*, 9(4), 71–90. [<https://doi.org/10.30473/arsm.2021.7625>] [In Persian]
- Pirmohammadzadeh, Z. (2023). *Providing a framework for classifying growth hacking techniques according to the purpose of advertising campaigns*. [Master's thesis, Kharazmi University, Faculty of Management], Tehran: Iran. [[Link](#)] [In Persian]
- Qoreishi, Gh.R. (2020). *Identifying and ranking factors affecting financial support for sports startups in the country using analytical hierarchy process*. [Master's thesis, Islamic Azad University, Meshkinshahr Branch, Department of Accounting and Management], Ardebil: Iran. [[Link](#)] [In Persian]



- Rasouli, M., & Azadi, R. (2022). Developing a Model for the Development of Start-up Sports Businesses: with Emphasis on the Role of Cyberspace. *Communication Management in Sport Media*, 10(1), 1-16. [<https://doi.org/10.30473/jsm.2022.61215.1574>] [In Persian]
- Ratten, V., & Thompson, A.J. (2020). Digital sport entrepreneurial ecosystems. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 565-578. [<https://doi.org/10.1002/tie.22160>]
- Raziei, Sh. (2022). *Presenting an interpretive structural model -of content growth hacking strategies*, [Master's degree, Tehran University of Science and Culture, Faculty of Technology and Engineering], Tehran: Iran. [Link] [In Persian]
- Rizvanović, B., Zutshi, A., Grilo, A., & Nodehi, T. (2023). Linking the potentials of extended digital marketing impact and start-up growth: Developing a macro-dynamic framework of start-up growth drivers supported by digital marketing. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122128. [<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122128>]
- Roustaei, M., Tavakoli, M., & Torabi, A. (2026). Identifying the Key Success Factors of Growth Hacking in Successful Iranian Startups. *Strategic Management Studies Quarterly*, 24(2), 242-274. [<https://doi.org/10.12345/smsq.2026.242704>] [In Persian]
- Santoro, G., Centraco, G., Christofi, M., & Ključnikov, A. (2026). Reframing growth hacking in resilient startups: the role of generative AI in experimentation, decision-making and learning. *Management Decision*, 1-21. [<https://doi.org/10.1108/MD-10-2025-3305>]
- Santoro, G., Jabeen, F., Klietstik, T., & Bresciani, S. (2024). AI-powered growth hacking: benefits, challenges and pathways. *Management Decision*. [<https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1964>]
- Sayari, S. Hashangholipoor Yasory, T. (2025). Development of a Growth Hacking Model for Startups in the Construction and Real Estate Industry (PropTech Sector) in Iran. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 84-101. [<https://doi.org/10.61838/dmbaj.3.2.6>] [In Persian]
- Shabani Naeem Sofiani, Atefeh (2018). *Typology of startup growth hacking strategies within the framework of the growth hacking strategy funnel*. [PhD thesis, Semnan University], Seman: Iran. [Link] [In Persian]
- Shariatnejad, A., Mousavi, S.N., & Rezaeinejad, H. (2023). Designing an implementation model for growth hacking strategy for startups. *Journal of Strategic Management Studies*, 14(54), 173-193. [<https://doi.org/10.22034/smsj.2023.165683>] [In Persian]
- Taghavi Rafsanjani, E., Hakakzadeh, M., & Manouchehri Nejad, M. (2020). Developing strategies for the development of student startups in sports in the country. *Business Management*, 12(48), 39-53. [<https://dori.net/dor/20.1001.1.22520104.1399.12.48.3.4>] [In Persian]
- Talebi, M., noubakhsh, P., Zarei, A., & Noorbakhsh, M. (2023). Designing a Model and Prioritizing the Factors Affecting the Formation of Sport Start-Ups. *Sport Management Studies*, 15(78), 17-46. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2020.9341.3168>] [In Persian]
- Troisi, O., Maione, G., Grimaldi, M., & Loia, F. (2020). Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*, 90, 538-557. [<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.08.005>]
- Valizadeh, Sh. (2022). *Identifying and explaining growth hacking strategies in the Iranian startup space using a data-driven method: Grounded Theory (Case study: Successful startups in East Azerbaijan Province)*. [Master's degree, Urmia University, Faculty of Economics and Management], Urmia: Iran. [Link] [In Persian]
- Zia, B., & Totifar Tehranpour, M.M. (2019). Investigating the effect of entrepreneurial orientation and e-readiness on the performance of sports startups. *Journal of Sport Management*, 11(4), 705-721. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2019.241262.1930>] [In Persian]