

نقش تفکر کارآفرینانه بر راهبردهای رشد در کسب و کارهای کوچک و متوسط

وحید قیصری^{۱*}، کامبیز طالبی^۲، نرگس ایمانی پور^۳

۱. دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشگاه تهران

۲. دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

۳. دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۰۶

چکیده

ساراسواتی برای تفکر کارآفرینانه به دو منطق اشاره کرد؛ منطق اثرسازی که اغلب در شرایط بی‌اطمینانی مطرح است و فرایند حل مسئله در شرایطی صورت می‌گیرد که آینده قابل پیش‌بینی نیست و تصمیم‌گیرندگان با توجه به ابزارهای در اختیار، به شکل دهی یا کنترل خروجی اقدام می‌کنند. در مقابل، منطق علی است که اغلب برای تصمیم‌گیری در شرایطی استفاده می‌شود که بی‌اطمینانی وجود ندارد یا پایین است. هدف پژوهش، شناسایی نقش تفکر کارآفرینانه بر راهبرد (استراتژی) رشد کسب و کارهای کوچک و متوسط است. روش تحقیق از نوع آمیخته - اکتشافی است و نمونه آماری مورد بررسی، ۶۷ نفر از استراتژیست‌های کسب و کارهای کوچک هستند، که با بهره‌گیری از روش گلوله برفی و بر مبنای تخصص افراد به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌های گردآوری شده، در بخش کیفی با استفاده از هشت مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از طریق تلفیق پرسشنامه حاصل از نتایج بخش کیفی با پرسشنامه چندلر و همکاران به دست آمدند. به‌طور کلی یافته‌ها بیانگر وجود رابطه معنادار میان تفکر کارآفرینانه و راهبردهای رشد است. در مورد تفکر اثرسازانه و علی هم نتیجه مشابهی به دست آمد. میان ابعاد تفکر اثرسازانه (به جز زیان قابل تحمل) و راهبردهای رشد نیز رابطه معناداری وجود دارد. البته ضریب همبستگی ابعاد انعطاف‌پذیری و تجربه، پایین‌تر از سایر ابعاد معنادار تفکر اثرسازانه است.

واژه‌های کلیدی: تفکر اثرسازانه، تفکر علی، تفکر کارآفرینانه، راهبردهای رشد، صنایع کاشی و سرامیک، کسب و کارهای کوچک و متوسط.

مقدمه

اندیشمندان کارآفرینی تلاش بسیاری برای توضیح این موضوع انجام داده‌اند که چگونه و چرا بنگاه‌ها به وجود می‌آیند، بقای خود را حفظ می‌کنند و رشد می‌یابند (Davidsson, 2004; Gartner, 1985; Schumpeter, 1934). این تلاش‌ها به ارائه مدلی کارآفرینانه به‌عنوان یک مدل برنامه‌ریزی‌شده عقلایی، همراه با ریسک‌پذیری و با فرایند خطی تشخیص و بهره‌برداری از فرصت منجر شده است (Bhave, 1994; Bird, 1988; Jenkins & Johnson, 1997; Shane & Venkataraman, 2000). در این زمینه، ساراسواتی (۲۰۰۱)، این مدل را مدل علی کارآفرینی نامید. زمانی که مدل علی به‌عنوان مدلی اصلی در کارآفرینی در دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت، برخی اندیشمندان اعتبار آن را به چالش کشیدند. به‌عنوان یک گزینه، بعضی از اندیشمندان مدلی جایگزین را توسعه دادند. مدلی مبتنی بر ابزارها، وابسته به ریسک و با فرایندی مدور شامل فی‌البداهه‌ها، موانع و اثرسازی (Baker & Nelson, 2005; Sarasvathy, 2001). براساس نامگذاری ساراسواتی، این مدل جایگزین، مدل «اثرسازی» در کارآفرینی نامیده شده است (Kraaijenbrink & Ratinho, 2007). این مکتب جدید فکری به‌صورت معناداری با کمبود شواهد تجربی در زمینه تأثیرات تفکر اثرسازانه، مواجهه است (Nienhuis, 2010). در پژوهش حاضر، با توجه به نبودن مفاهیم مورد بحث، اولاً تلاش شده است تا با بررسی تجربی این مفاهیم، گامی کوچک در توسعه ادبیات علمی این حوزه برداشته شود، ثانیاً با تبیین ارتباط میان منطق به‌کاررفته در این نوع تفکر با راهبردهای مورد استفاده برای رشد کسب‌وکارهای صنعت مورد بررسی و با در نظر گرفتن مقتضیات مربوطه، به شکاف پژوهشی موجود توجه شده و در حد بضاعت محقق پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

منطق اثرسازانه، نوعی حل مسئله [انسانی] است که آینده را غیرقابل پیش‌بینی می‌داند، ولی آن را توسط اعمال انسان قابل کنترل می‌داند، محیط را از طریق انتخاب قابل ساختن می‌پندارد و اهداف را حاصل تعهدی می‌داند که از طریق مذاکره ذی‌نفعان پدیدار می‌شود. در مجموع، منطق اثرسازی فرایند حل مسئله در شرایطی است که آینده اساساً غیرقابل پیش‌بینی است و در آن تصمیم‌گیرندگان با توجه به ابزارهایی که در اختیار دارند (مانند منابع، شبکه‌ها و...) به شکل‌دهی یا کنترل خروجی اقدام می‌کنند.

از یک سو با در نظر گرفتن این نکته که در واقعیت، جنگل پیچیده‌ای از اهداف، بی‌اطمینانی نایتی و بازارهای نامتجانس وجود دارد، اهمیت به کارگیری تفکر اثرسازانه آشکار می‌شود. همچنین، تعداد شایان توجه صنایع کوچک و متوسط موجب شده است تا آن‌ها به یکی از مؤلفه‌های مهم اقتصاد منطقه‌ای و ملی تبدیل شوند یا هدف نهایی مداخلات دولت قرار گیرند (Analoui & Karami, 2003). شرکت‌های رشدگرا نیز به دلیل سهمی که در رشد اقتصادی دارند، مسئولیتی که در ایجاد اشتغال دارند و نقش عمده‌ای که در تجاری‌سازی فناوری‌های جدید بازی می‌کنند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند (Rothwell & Zegveld, 1985).

راهبردهای اقتصادی با هدف حمایت از صنایع کوچک و متوسط، باید بر عواملی تمرکز یابند که رشد آن‌ها را تشویق می‌کند (Hambrick, 1983; Kakabadse et al., 1996; Unni, 1981). تغییرات به سمت اقتصاد جهانی و دانش‌محور، فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی را برای کسب و کارها به وجود آورده است. با اینکه هر دو موضوع مدیریت راهبردی و کسب و کارهای کوچک و متوسط به طور جداگانه و مجزا از هم توسعه یافته‌اند، هر دوی آن‌ها بر انطباق شرکت با تغییرات و استخراج فرصت‌ها برای ایجاد رفاه تأکید دارند (Hambrick, 1983; Unni, 1981). کارآفرینی یعنی خلاقیت و مدیریت راهبردی یعنی تعیین چگونگی کسب مزیت و حفظ خلاقیت ایجادشده (Unni, 1981). در این راستا، بسیاری از مدرسان دانشگاهی در پی ترکیب و هماهنگ کردن تفکر راهبردی و کارآفرینی هستند. بر این اساس، می‌یر و هپارد (۲۰۰۰) بیان کردند که این دو موضوع از هم قابل تمایز و جدا شدن نیستند. مک گراس و مک میلان (۲۰۰۰) بیان کردند استراتژیست‌ها باید تفکر کارآفرینانه داشته باشند تا فرصت‌های محیطی را شناسایی کنند و بتوانند منابع سازمان را بسیج کنند و از این فرصت‌ها در شرایطی کاملاً ابهام‌آمیز بهره‌برداری کنند (Analoui & Karami, 2003).

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تفکر اثرسازانه ابتدا در مطالعات تجربی کارآفرینی، به عنوان نوعی تخصص (Sarasvathy, 2001 a) تحت شرایط عدم اطمینان (Knight, 1921) بحث شده است که برگرفته از کار «علم مصنوعات» (Simon, 1981) است. ساراسواتی دریافت که آینده محصول، شرکت و بازار را می‌توان در ارتباط با شرکا و از طریق فعالیت‌های خود شکل داد. منطبق اثرسازانه به عنوان

یک سری ابتکارات برای تصمیم‌گیری با شرایط بی‌اطمینانی محیطی، شامل راهبردهایی برای ترکیب ابزارهای دردسترس با اقتضائات پیش‌بینی‌نشده برای ایجاد تعهد در سهامداران است. تفکر اثرسازانه حاصل گردهمایی گرایش‌هایی در مباحث نظری مرتبط با مدیریت (Augier & Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, 2004)، اقتصاد (Dew et al., 2004) و روان‌شناسی (Sarasvathy, 2003) است (Read et al., 2009).

منطق اثرسازانه که نشئت گرفته از تئوری تازه‌ظهور یافته اثرسازی است، منطقی است که متخصصان کارآفرینی به کار می‌برند و به‌طور مشخصی با منطق علی که بیشتر مدیران و دانش‌آموختگان MBA از آن استفاده می‌کنند، متفاوت است (Nienhius, 2010).

ساراسواتی (2001a) بیان می‌کند که به‌صورت نظری، نظریه اثرسازی از دانشمندان زیادی تأثیر می‌پذیرد (Nienhius, 2010). منطق تفکر اثرسازانه بیانگر این است که کارآفرینان، شرکت‌های جدید خود را با تأکید بر ابزار (من که هستم، چه می‌دانم، چه کسی را می‌شناسم) به روشی تکرارشونده ایجاد می‌کنند تا زمینه اتخاذ تصمیمات خود را فراهم سازند. پس می‌توان دامنه این فعالیت‌ها را با انتخاب احتمالات براساس انعطاف‌پذیری و تعاملات با بازار تعیین و پالایش کرد. از آنجاکه این پیامدها بیشتر در نبود قطعیت رخ می‌دهد، به‌جای استفاده از شیوه‌های پیش‌بینی، تفکر اثرسازانه ایده زیان قابل قبول را مطرح می‌کند. سهامدارانی که در این شرکت‌ها مشارکت می‌کنند منابعی را به آن تخصیص می‌دهند که ممکن است آن‌ها را طی این فرایند از دست دهند. در این صورت، فرصت‌ها با هدف پیشینه‌سازی سود بر مبنای سرمایه‌گذاری انتخاب نمی‌شوند، بلکه براساس محدودسازی میزان ریسک و شکست و فقط با بهره‌گیری از منابع موجود آن‌ها تعهد داده می‌شود (Garonne et al., 2010). شراکت‌ها با توسعه تعهدات اولیه و روابط میان سهامداران تقویت می‌شوند. سهامداران، طیفی از عرضه‌کنندگان تا مشتریان بالقوه را شامل می‌شوند که به تقویت تعامل در بازار کمک می‌کنند و جریان‌های جدیدی از ابزارها را به وجود می‌آورند (Sarasvathy, 2001a). در نتیجه، پیشامدهای احتمالی شناسایی می‌شوند و سرمایه‌گذاری برای آن‌ها صورت می‌پذیرد که این امر به خلق فرصت‌های جدید منجر می‌شود؛ به عبارتی، طراحی تفکر اثرسازانه بر این موضوع استوار است که «آینده وابسته به اعمالی است که عوامل ارادی در آن نقش دارند» (Sarasvathy et al., 2009).

در مقایسه، تفکر علی، بیانگر فرایندی خطی و غیرتکرارشونده از ایجاد شرکت براساس عوامل اقتصادی نئوکلاسیک و الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی است (Garonne et al., 2010). کارآفرینان، بازار را بررسی می‌کنند تا فرصت‌های آن را شناسایی کنند، آن‌ها را تقسیم‌بندی و تجزیه و تحلیل کنند تا فرصتی را با سود مورد انتظار بیشتر، انتخاب کنند (Sarasvathy, 2001). سپس طرح کسب و کار ارائه می‌شود، منابع مورد نیاز گردآوری می‌شود و فرصت شناخته شده، پیاده‌سازی می‌شود. به‌طور کلی در تفکر علی، اهداف از پیش تعیین شده ضروری هستند و بر فعالیت‌های پیش‌بینی و برنامه‌ریزی (تحقیق بازار، تحلیل رقابتی) تأکید فراوان شده است (Brinckmann et al., 2010).

منطق تأییدکننده این دو مفهوم در ادامه ذکر می‌شود. در تفکر علی، از منطق پیش‌بینی استفاده می‌شود: «تا جایی که بتوانید آینده را پیش‌بینی کنید، می‌توانید آن را کنترل کنید» (Dew & Sarasvathy, 2002)، درحالی‌که در تفکر اثرسازانه از منطق کنترل استفاده می‌شود: «تا جایی که می‌توانید آینده را کنترل کنید، نیازی نیست آن را پیش‌بینی کنید» (Dew & Sarasvathy, 2002).

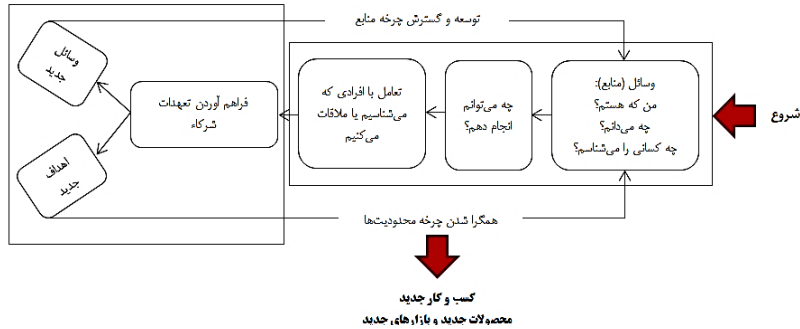
فرایند استدلال اثرسازانه و علی

همه کارآفرینان با سه دسته ابزار، کار خود را آغاز می‌کنند:

۱. که هستم؟ (ویژگی‌های شخصیتی، سلیقه، توانایی‌ها)
۲. چه می‌دانم؟ (تحصیلات، آموخته‌ها، تخصص‌ها و تجربیات)
۳. چه کسانی را می‌شناسم؟ (شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای)

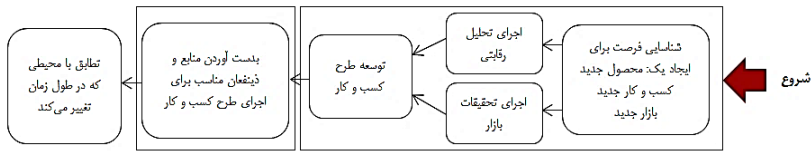
با در نظر گرفتن این ابزارها، کارآفرینان تصویرسازی و خلق اثرهای مختلفی را شروع می‌کنند که می‌توانند با استفاده از این ابزارها ایجاد کنند. اکثر اوقات، آن‌ها با دردسترس‌ترین ابزارها و بدون برنامه‌ریزی مفصل، در مقیاس بسیار کوچک آغاز به کار می‌کنند. برخلاف استدلال علی که فقط بعد از برنامه‌ریزی دقیق اجرا می‌شود، استدلال اثرسازانه همواره آمیخته با اجراست. برنامه‌ها لحظه‌به‌لحظه در حین اجرا و در ارتباط با سایر عوامل، در حال تغییر و تحول‌اند. در عین حال، در هر لحظه، همیشه تصویری معنی‌دار وجود دارد که تیم کارآفرین را متحد نگه می‌دارد. به تدریج تعدادی از این اثرهای متصور شده در قالب مطلوب و قابل دستیابی

ادغام می‌شود و مسیری قابل‌رؤیت را در جنگل اثرهای پیش روی کارآفرین باز می‌کنند (Sarasvathy, 2001b). این فرایندها در نگاره‌های ۱ و ۲ نمایش داده می‌شوند.



نگاره ۱. فرایند تفکر اثرسازانه

مأخذ: Sarasvathy & Dew, 2005



نگاره ۲. فرایند تفکر پیش‌گویانه (علی)

مأخذ: Sarasvathy & Dew, 2005

کارآفرینان اثرساز با ابزار موجود (بر پایه اینکه آن‌ها که هستند، چه می‌دانند و چه کسانی را می‌شناسند و با فهرستی از چیزهایی که می‌توانند انجام دهند)، کار خود را آغاز می‌کنند. آن‌ها کارشان را با دعوت از کسانی که می‌شناسند و با کنار هم قراردادن تعهدات شرکا و همکارانشان شروع می‌کنند. با استفاده از فرایند وابسته به ذی‌نفعان، کارآفرین اثرساز در دو چرخه متفاوت قرار می‌گیرد. اولین چرخه، گسترش‌دهنده است که منابع موجود را برای کسب‌وکار افزایش می‌دهد و دومین چرخه با توسعه‌دادن محدودیت‌ها بر کسب‌وکار، کسب‌وکار را به سمت اهداف ویژه‌ای در طول زمان سوق می‌دهد (Read et al., 2009). محصول نهایی در تفکر اثرسازانه اساساً در شروع فرایند غیرقابل‌پیش‌بینی است. در واقع، فرصت و حتی بازار می‌تواند یک نتیجه و پیامد باشد که از طریق فرایند تفکر اثرسازانه تولید

شده است؛ به عبارت دیگر، هم بازار و هم فرصت وابسته به اعمال و اهدافی است که ذی‌نفعان آن‌ها را گسترش می‌دهند و ممکن می‌سازند. اهداف اولیه و بینش‌های یک فرصت در فرایند اثرسازانه به‌ندرت تعیین‌کننده افراد ذی‌نفع و منابع جمع‌آوری شده است (Read et al., 2009).

راهبرد رشد

صاحب‌نظران در حوزه راهبرد، تعاریف مختلفی از راهبرد تجاری ارائه کرده‌اند. راهبرد، اساس مدیریت در هماهنگی همه اجزای لازم برای به‌حرکت آوردن سازمان در پاسخ به رقابت در محیط عملیاتی آن است. راهبردهای رشد، روش‌هایی هستند که موجب رشد و افزایش فروش‌ها، دارایی‌ها، سودها، فعالیت‌ها و کسب و کارها یا موجب ارتقای ترکیبی از برخی یا همه موارد این‌چنینی می‌شوند (رضوانی، ۱۳۸۸؛ دیوید، ۱۳۸۸). بیشتر سازمان‌ها به جای اتخاذ راهبردی جامع و واحد، از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند که در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می‌شوند (رضوانی، ۱۳۸۸). رشد شرکت‌های کوچک و متوسط بر رشد و شکوفایی اقتصادی کشورها تأثیر مستقیم و ثابت شده دارد (طالبی و عبدلی محمدآبادی، ۱۳۹۲ به نقل از استوری، ۱۹۹۴).

در پژوهش حاضر، تمرکز بر راهبردهای رشد است که با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه، کدگذاری، تحلیل و استخراج شدند و به‌طور خلاصه در جدول ۱ تعریف می‌شوند.

جدول ۱. خلاصه تعاریف انواع راهبردهای رشد

تعریف	راهبردهای رشد
به‌دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده‌فروشی‌ها	یکپارچگی عمودی به بالا
به‌دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه	یکپارچگی عمودی به پایین
به‌دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب	یکپارچگی افقی
افزایش سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش‌هایی که در زمینه بازاریابی انجام می‌گیرد	رسوخ در بازار
عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید	توسعه بازار
افزایش فروش از طریق بهبودبخشیدن محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات	توسعه محصول
افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط با محصولات کنونی	تنوع همگون

چارچوب نظری

منطق اثرسازی و علی در دو سر طیف راهبردهایی قرار گرفته‌اند که می‌توانند توسط بنگاه‌ها براساس تمرکزشان بر پیش‌بینی‌پذیری یا کنترل، اتخاذ شوند. منطق علی در مقابل منطق اثرسازی به‌عنوان یک روش منطقی عقلایی توصیف شده است (Garonne et al., 2010).

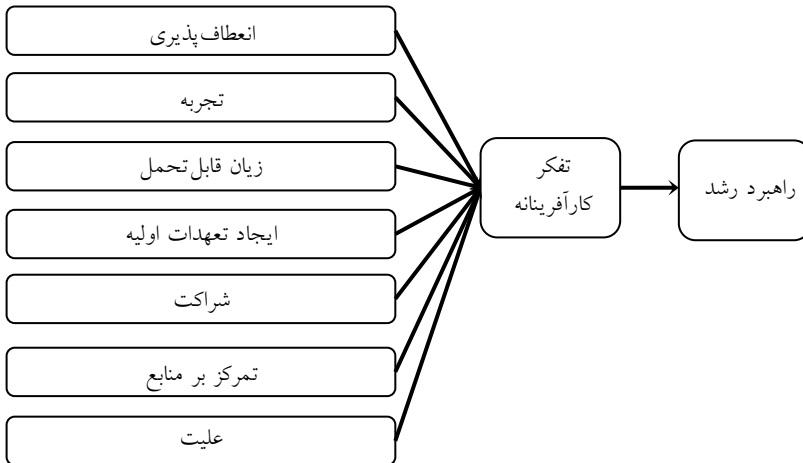
ساراسواتی (۲۰۰۱)، مدل اثرسازی را در کارآفرینی پیشنهاد می‌کند. وی بیان می‌کند که در شرایط بی‌اطمینانی، موقعیت‌ها منحصربه‌فردند به‌گونه‌ای که استنتاج آماری در آنها غیرممکن است؛ بنابراین، در این گونه موقعیت‌ها، راه عقلانی ممکن برای محاسبه سود مورد انتظار فعالیت‌ها وجود ندارد. در این سناریو، کارآفرینان احتمالاً باید از فرایند تصمیم‌گیری متفاوتی نسبت به آنچه در مدل‌های علی استفاده می‌شود، بهره ببرند. به‌جای تحلیل گزینه‌ها و انتخاب بالاترین سود مورد انتظار، کارآفرینان گزینه‌ها را براساس قابلیت تحمل تجربه، فائق آمدن بر تجربه‌ها از طریق برقراری و ایجاد اتحاد و توسعه تعهدات اولیه با تأمین‌کنندگان، رقبا و مشتریان بالقوه، انتخاب می‌کنند. به‌علاوه، معیارهای مورد استفاده برای تصمیم‌گیری در این رویکرد قابلیت تحمل تجربه و درجه‌ای است که خروجی‌های مبهم می‌توانند از طریق اتحاد و توسعه تعهدات اولیه کنترل شوند (Mintzberg, 1978).

با مطالعه مقاله ساراسواتی (۲۰۰۱)، عوامل فرعی زیر برای اثرسازی شناسایی شدند: «تجربه» فرایند امتحان کردن رویکردهای مختلف در بازار، قبل از استقرار مفهومی تجاری است. در فرایند تجربه، اطلاعات تاریخی کافی که بتوان براساس آنها تصمیم خوبی گرفت، وجود ندارد؛ بنابراین، فرایند مقدم کسب و کار می‌تواند به‌عنوان یک‌سری از تجربه‌های قابل تحمل برای شناسایی مدل کسب و کار مورد استفاده، در نظر گرفته شود.

«زیان قابل تحمل» به‌عنوان معیاری بسیار مهم در نظر گرفته می‌شود که می‌توان براساس آن تصمیمات کسب و کار را اتخاذ کرد. تجربه‌هایی که هزینه‌شان بیش از زیان قابل تحمل برای کارآفرین باشد، با توجه به تجربه قابل تحمل مردود هستند.

ساراسواتی (۲۰۰۱) بیان می‌کند فرایند اثرسازی با «انعطاف‌پذیری» توصیف می‌شود. کارآفرینانی که فرایندهای اثرسازانه را به کار می‌گیرند، باید انعطاف لازم را برای کسب مزیت از فرصت‌های اقتضایی داشته باشند، برخلاف فرایندهای علی که بر توسعه و پیاده‌سازی طرح کسب و کار متمرکزند.

«منابعی» که توسط کارآفرین کنترل می‌شوند، نقطه آغاز فرایند اثرسازی هستند. براساس یافته‌های ساراسواتی (۲۰۰۱)، افرادی که فرایندهای اثرسازانه را دنبال می‌کنند، منابعی را که در اختیار دارند اندازه‌گیری می‌کنند و گزینه‌هایی را براساس منابعی که تاکنون کنترل کرده‌اند، برمی‌گزینند. فرایندهای اثرسازانه بر منطق کنترل استوار است تا منطق پیش‌بینی؛ بنابراین، برقراری «توسعه تعهدات اولیه» و «شراکت» با مشتریان، تأمین کنندگان و دیگر شرکای راهبردی، به کاهش بی‌اطمینانی‌های مرتبط با بنگاه کمک می‌کند. نگاره ۲، مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



نگاره ۲. چارچوب مفهومی پژوهش

فرضیه‌ها

فرضیه‌های اصلی

۱. تفکر کارآفرینانه اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.
۲. تفکر علی اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.
۳. تفکر اثرسازانه اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.

فرضیه‌های فرعی

- ۱-۳. انعطاف‌پذیری اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.
- ۲-۳. تجربه اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.
- ۳-۳. زیان قابل تحمل اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.

۴-۳. ایجاد تعهدات اولیه اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.

۵-۳. شراکت اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.

۶-۳. تمرکز بر منابع اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف تحقیق، کاربردی است که به صورت آمیخته - اکتشافی انجام گرفت. در بخش کیفی این تحقیق، برای گردآوری، تنظیم و تحلیل داده‌ها براساس مدل کرسول (۱۹۹۸) عمل شد. روش نمونه‌گیری تحقیق نیز هدفمند و غیرتصادفی است. کسب و کارهای صنعت کاشی و سرامیک به دلیل جایگاه مهمی که در صنعت و اقتصاد دارند و به دلیل برخورداری از رشد مناسب، به عنوان جامعه آماری برگزیده شدند. در بخش کیفی در مرحله اول مصاحبه نیمه ساختاریافته با هشت نفر، از خبرگان (شامل مدیران مؤسس یا ارشد کسب و کارهای صنایع کاشی و سرامیک یا سیاستگذاران مطلع در این حوزه یا متخصصان دانشگاهی)، به منظور شناسایی راهبردهای رشد به کار گرفته شده در کسب و کارهای این صنعت و تحلیل و بررسی آن‌ها از طریق کدگذاری و استخراج گزاره‌ها، تا مرحله اشباع استفاده شد. سپس پرسش‌هایی برای سنجش راهبردهای رشد استخراج شد که با نظر خبرگان (مسئول بخش ساختمان سازمان صنعت و معدن و تجارت یزد و استادان دانشگاه) تأیید شد. در بخش کمی، به دلیل اینکه تعداد جامعه آماری مشخص و ۷۵ نفر است و شانس استراتژیست‌ها (شامل مدیران عامل / مالکان، اعضای هیئت‌مدیره و سایر افراد تأثیرگذار در فرایند تعیین راهبرد که در مواردی ویژه افرادی مانند مسئولان بخش کنترل کیفیت یا تحقیق و توسعه و موارد این‌چنینی بوده‌اند) برای انتخاب شدن باهم یکسان است، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. حجم نمونه در بخش کمی ۶۷ نفر است. در طرح تحقیق کمی (توصیفی - پیمایشی) نیز با آمیختن پرسشنامه چندلر و همکاران (۲۰۰۷) - که برای اندازه‌گیری تفکر کارآفرینانه طراحی شد - و تلفیق آن با پرسشنامه حاصل از بخش کیفی، برای گردآوری داده‌ها و تحلیل و توصیف نتایج اقدام شد. مقیاس مورد استفاده در پرسشنامه مذکور، طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بود و نرم‌افزارهای مورد استفاده SPSS بود. روایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از روش اعتبار

محتوا و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ سنجش شدند که نتایج در جدول ۲ مشاهده می‌شود (ضرایب همه بیش از ۰/۷ بوده است). در بخش توصیفی، از آماره‌های توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار و در بخش تحلیل داده‌ها از آزمون‌های T (متغیرهای نرمال)، دو جمله‌ای، کولموگراف-اسمیرنوف یک‌بعدی و همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن استفاده شد.

جدول ۲.

ضریب آلفا	پرسش‌های بعد
۰/۸۶	تفکر کارآفرینانه (کلی)
۰/۸۴	راهبرد (کلی)
۰/۸۱	علیت
۰/۸۷	انعطاف‌پذیری
۰/۷۱	تجربه
۰/۸۶	زیان قابل تحمل
۰/۸۰	ایجاد تعهدات اولیه
۰/۸۶	شراکت
۰/۷۴	تمرکز بر منابع

یافته‌ها

۹۵/۵ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۴/۵ درصد زن بودند که از این میان ۴۰/۳ درصد دارای سطح تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر، ۵۳/۷ درصد کارشناسی و ۶ درصد کمتر از کارشناسی بودند. توزیع سنی پاسخ‌دهندگان به این صورت بود: ۱۳/۴ درصد بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۴۷/۸ درصد بین ۳۶ تا ۴۵ سال، ۳۱/۳ درصد بین ۴۶ تا ۵۵ سال و ۷/۵ درصد بالاتر از ۵۵ سال، که ۲۰/۹ درصد آن‌ها زیر ۱۰ سال سابقه کار داشتند، ۴۰/۳ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۳۱/۳ درصد بین ۲۱ تا ۳۰ سال و ۷/۵ درصد بیش از ۳۰ سال سابقه کار داشتند. برای توصیف متغیرهایی که توزیع نرمال دارند، برای رسیدن به نتیجه بهتر، از آزمون T استفاده می‌شود. همچنین، برای توصیف متغیرهایی که توزیع آماری آن‌ها نرمال نیست، از آزمون دو جمله‌ای استفاده می‌شود. برای بررسی نرمال بودن توزیع، از آزمون کولموگراف-اسمیرنوف یک‌بعدی استفاده شد. خلاصه نتایج آزمون‌های آماری برگزارشده در جدول‌های ۳، ۴ و ۵ می‌آید.

فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۴

جدول ۳. اطلاعات آماری مربوط به آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یک‌بعدی

متغیر	سطح معنی داری	متغیر	سطح معنی داری
تفکر اثرسازانه	۰/۰۸۳	تجربه	۰/۰۲۲
تفکر علی	۰/۷۸۹	زیان قابل تحمل	۰/۰۰۵
راهبرد رشد	۰/۱۷۱	ایجاد تعهدات اولیه	۰/۴۱۲
تفکر کارآفرینانه	۰/۳۴۶	شراکت	۰/۲۶۳

جدول ۴. نتایج آزمون T برای متغیرهای پژوهشی (متغیرهای نرمال)

متغیر	سطح معنی داری	تفاوت حد بالا و پایین	
		حد پایین	حد بالا
تفکر اثرسازانه	۰/۰۰۰	۰/۷۸۱۴	۱/۰۶۹۴
تفکر علی	۰/۰۰۰	۰/۱۹۴۷	۰/۵۱۷۴
استراتژی رشد	۰/۰۰۰	۰/۳۴۹۶	۰/۶۷۱۳
تفکر کارآفرینانه	۰/۰۰۰	۰/۵۰۹۷	۰/۷۷۱۷
انعطاف‌پذیری	۰/۴۱۸	-۰/۱۲۴۵	۰/۲۹۶۱
ایجاد تعهدات اولیه	۰/۰۰۰	۱/۱۹۹۰	۱/۳۷۸۶
شراکت	۰/۰۰۰	۰/۴۴۷۷۶	۰/۶۶۴۴

جدول ۵. نتایج آزمون دو جمله‌ای

متغیر	احتمال مشاهده شده بالاتر از ۳	سطح معنی داری	میزان متغیر در جامعه
راهبرد متنوع‌سازی	۰/۹	۰/۰۰۰	۳
زیان قابل تحمل	۱/۰۰	۰/۰۰۰	۳
تجربه	۰/۴۹	۱/۰۰۰	۳

* میزان خطا ۰/۰۵ و احتمال آزمون ۰/۵ است

به‌طور کلی، نتایج، همبستگی مثبت بین پرسش‌های مربوط به تفکر کارآفرینانه با راهبرد رشد را نشان می‌دهد. یافته‌های پژوهش در ادامه به تفکیک فرضیات آورده می‌شود.

فرضیه‌های اصلی

رد	فرضیه‌ها	یافته‌ها	تأیید/رد
۱	۱. تفکر کارآفرینانه اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.	ضریب همبستگی ۰/۴۷۳ و مثبت	تأیید
۲	۲. تفکر علی اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.	ضریب همبستگی ۰/۷۰۳ و مثبت	تأیید
۳	۳. تفکر اثرسازانه اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.	ضریب همبستگی ۰/۲۷، مثبت و با سطح معنی‌داری ۰/۰۱	تأیید

فرضیه‌های فرعی

رد	فرضیه‌ها	نتیجه تحلیل آماری	تأیید/رد
۱	۱-۳. انعطاف‌پذیری اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.	ضریب همبستگی ۰/۲۹۹ و معنی‌دار*	تأیید
۲	۲-۳. تجربه اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.	ضریب همبستگی ۰/۳۲۳ و مثبت	تأیید
۳	۳-۳. زیان قابل تحمل اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.	سطح معنی‌داری ۰/۰۶۷	رد
۴	۴-۳. ایجاد تعهدات اولیه اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.	ضریب همبستگی ۰/۴۵	تأیید
۵	۵-۳. شراکت اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.	ضریب همبستگی ۰/۳۳۶ و سطح معنی‌داری ۰/۰۱	تأیید
۶	۶-۳. تمرکز بر منابع اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد.	ضریب همبستگی ۰/۶۲۱ و مثبت	تأیید

* این ضریب، نسبت به سایر ابعاد تفکر اثرسازانه (به جز زیان قابل تحمل که معنی‌دار نیست) کمی پایین‌تر به دست آمد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به پیچیدگی‌ها و شرایط ویژه محیط اقتصادی ایران و اهمیت به کارگیری راهبرد مناسب برای رشد بنگاه، آگاهی‌داشتن از راهبردهای رشد مناسب و استفاده از تفکر اثرسازانه برای انتخاب صحیح آن‌ها با توجه به مقتضیات، موجب رشد و توسعه کسب و کارها می‌شود، که این امر نیز تبعاتی را برای بنگاه و جامعه در پی دارد. چنین اهمیتی، موجب انجام پژوهش حاضر شد. در ادامه، با توجه به نتایج تحلیل آماری، مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته با خبرگان صنعت و دانشگاه و همچنین بررسی تطبیقی مطالعات مرتبط گذشته، در زمینه نتایج هر یک از فرضیات بحث شد. به طور کلی، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که تفکر اثرسازانه، بر راهبردهای رشد تأثیر دارند. از شش بعد تفکر اثرسازانه نیز، پنج بعد (انعطاف‌پذیری، تجربه، ایجاد تعهدات اولیه، شراکت و تمرکز بر منابع) بر راهبردهای رشد تأثیر داشتند. البته بعد انعطاف‌پذیری تأثیر کمتری نسبت به سایر ابعاد داشت. تأثیر معناداری بین زیان قابل تحمل و راهبردهای رشد به دست نیامد. هر چند نمونه

مورد بررسی از نظر تعداد کوچک بود و از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده شد، ولی این امر موجب نمی‌شود که یافته‌های پژوهش حاضر قابلیت تعمیم خود را از دست بدهند. نتایج پژوهش‌ها، مانند پژوهش‌های پیشین (Kraaijenbrink et al., 2011) این موضوع را نشان می‌دهند. خروجی‌ها بیانگر این هستند که همبستگی بین تفکر کارآفرینانه و راهبرد رشد معنی‌دار خواهد بود. این گونه استنباط می‌شود که تصمیم‌گیرندگان جامعه آماری با توجه به موقعیت و شرایط محیط کسب و کار، فرایندهای اثرسازانه و علی را به کار می‌برند یا اینکه از ترکیبی از آن‌ها استفاده می‌کنند. همچنین، نیاز به نوآوری و فرایندهای کارآفرینانه برای جلوگیری از رسیدن به نقطه اشباع چرخه عمر سازمان، در صنعت، تأییدی بر این ادعاست. کرایجنبرینک و همکاران (۲۰۱۱) بیان کردند سازوکارهای اثرسازانه و علی می‌توانند در کنار یکدیگر وجود داشته باشند و زمانی که ترکیب می‌شوند، به رشد منجر شوند. در پژوهشی دیگر، کرایجنبرینک و راتینهو (۲۰۱۰) بیان کردند شرکت‌ها از هر دو رویکرد اثرسازانه و علی بهره‌برده‌اند و هر دو نوع تفکر بر رشد تأثیر داشته‌اند. تفکر علی نیز بر راهبرد رشد اثر مثبتی دارد. از آنجاکه سیستم مدیریت سنتی بر بخشی از سیستم اداره کسب و کارهای جامعه آماری می‌گذارد، این نتیجه دور از انتظار نیست. نینهو (۲۰۱۰)، بیشتر پیرامون مؤلفه‌های مدل علی بحث می‌کند، زیرا به نتایج قطعی در بخش مدل‌های اثرسازانه دست نیافته است.

انعطاف‌پذیری اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد. شایان توجه است که این ضریب، نسبت به سایر ابعاد تفکر اثرسازانه (به‌جز زیان قابل تحمل) کمی پایین‌تر به‌دست آمده است. از طرفی بر اساس نتایج پژوهش‌های گذشته و مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته، جامعه صنعتی ایران احتمالاً تمایل بیشتری به ریسک‌گریزی دارند تا ریسک‌پذیری. این موضوع و وجود سیستم سنتی مدیریت در کسب و کارهای جامعه آماری، این افراد خطر بهره‌برداری سریع از فرصت‌های پیش‌آمده را با اندکی تأمل می‌پذیرند، از طرف دیگر، وجود پرسنل تحصیل کرده و امکان دسترسی به اطلاعات این صنعت و تمایل به ماندن در صحنه رقابت، کسب و کارهای صنعت کاشی و سرامیک را به سمت استفاده از فرصت‌های پیش‌آمده سوق می‌دهد.

تجربه، اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد. قدمت زیاد این صنعت در ایران و همچنین وجود خوشه صنعتی کاشی سرامیکی در این صنعت که بسیار فعال عمل می‌کند و اطلاعات تاریخی

کافی را برای اتخاذ تصمیمات درست در اختیار کسب و کارها قرار می‌دهد، می‌تواند دلیل مثبت بودن این همبستگی باشد. هرچند ضریب همبستگی تجربه از انعطاف‌پذیری بیشتر است، اما از ضریب همبستگی ابعاد ایجاد تعهدات اولیه، شراکت و تمرکز بر منابع کمی پایین تر است. این نکته که کسب و کارها معمولاً ریسک امتحان کردن چندین مدل کسب و کار یا چندین محصول مختلف را نمی‌پذیرند، ممکن است توجیهی برای این نتیجه باشد، که به‌طور ضمنی استنباط شده است. نینهوئیس (۲۰۱۰) در یافته‌های پایان‌نامه خود بیان کرد که تجربه به‌عنوان معیاری از ابزارها، ممکن است پیشگویی‌کننده شانس موفقیت بنگاه‌ها باشد.

زیان قابل تحمل اثر مثبتی بر راهبرد رشد ندارد. اینکه ساختارهای تأمین اعتبار از مؤسسه‌های مالی موجود ایران کمی با دشواری همراه است و ساختارهایی مانند بنگاه‌های تأمین مالی مخاطره‌پذیر^۱ یا فرشتگان کسب و کار به‌درستی عملیاتی نشده‌اند، باید تأمین مالی فعالیت‌های توأم با ریسک به‌صورت شخصی انجام پذیرد و از آنجاکه شرایط محیط اقتصادی ایران با بی‌ثباتی و نااطمینانی‌هایی همراه است، رویکرد غالب افراد، دستیابی به بیشترین میزان سود است. نینهوئیس (۲۰۱۰) در یافته‌هایش عنوان کرد زیان قابل تحمل، نتایج درستی را نشان نمی‌دهد و قابل اندازه‌گیری نیست. کرایجنبرینک و راتینهو (۲۰۱۰) اذعان داشتند که اصل زیان قابل تحمل در مقابل سود مورد انتظار تأثیر معناداری بر خروجی بنگاه ندارد. البته شاید پیچیده و گنگ بودن پرسش‌هایی که برای سنجش این بعد به کار رفته‌اند نیز مزید بر علت باشد. ایجاد تعهدات اولیه اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد. با توجه به رقابتی بودن این صنعت، نیاز به برقراری ائتلاف راهبردی با تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان لازم و ضروری است. پل ارتباطی‌ای که خوشه صنعتی کاشی سرامیکی و سایر خوشه‌های صنعتی میان تولیدکنندگان و سایر عوامل زنجیره دخیل در این صنعت ایجاد کرده‌اند نیز به این امر کمک می‌کند.

شراکت اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد. با دقت در کسب و کارهای صنعت کاشی و سرامیک، به وجود روابط خانوادگی میان افراد فعال در این حوزه پی می‌بریم. البته شایان توجه است که کرایجنبرینک و همکاران (۲۰۰۷) بیان کردند اصل شراکت در مقابل تحلیل رقابتی تأثیر معناداری بر خروجی بنگاه ندارد.

تمرکز بر منابع اثر مثبتی بر راهبرد رشد دارد. با یادآوری این نکته که منابع، شرط لازم برای ادامه فرایند تولید و فروش در صنعت کاشی و سرامیک است، می توان دلیل مثبت و بالابودن این ضریب را توجیه کرد.

پیشنهادها

پیشنهادهای کاربردی

- ارائه دوره‌های آموزشی برای کارکنان و به‌ویژه تصمیم‌گیرندگان، با اهداف چگونگی بهره‌برداری از فرصت‌ها، خلق بازارهای جدید از طریق ایجاد بنگاه‌های کارآفرینانه، ایجاد اشتغال، نوآوری، افزایش بهره‌وری و ...
- گسترش خوشه‌های صنعتی و موارد مشابه می‌تواند اطلاعات مناسب را در زمان درست در اختیار بنگاه‌ها قرار دهد و با ایجاد امکان برقراری ائتلاف و ایجاد تعهد متقابل به رشد و توسعه بنگاه‌ها کمک کنند.
- تعامل بیشتر با دانشگاه یا ایجاد سازوکارهای ثبت تجارب فعالیت‌های قبلی بنگاه‌ها، موجب انعطاف‌پذیری و انطباق بیشتر برای واکنش سریع به موقعیت‌های غیرمنتظره و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید می‌شود.

پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

- بررسی فرایندهای اثرسازانه از طریق تحلیل دقیق کارهای موجود (مشاهده و تحلیل فرایند انجام کار) از دیدگاه عمل‌گرایی (مصلحت‌گرایی) صورت گیرد، زیرا تفکر کارآفرینانه فرایند چرخه‌ای ناشی از خلاقیت فعالیت‌های انسانی در شرایط ویژه است که موجب کسب تجارب و تصحیح فعالیت‌ها و یادگیری و تکرار این تجارب در فعالیت‌های بعدی می‌شود.
- بررسی و تحلیل دقیق فرایندهای کارآفرینانه از دید عمل‌گرایی بدون در نظر گرفتن ادبیات موجود در مورد اثرسازی و علیت، می‌تواند بینش‌های جدیدی را در زمینه فرایندهای کارآفرینانه به وجود آورد که تاکنون با ادبیات اثرسازی و علیت پوشش داده نشده‌اند.

منابع

- دیوید، فرد آر.، (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۸)، برنامه‌ریزی استراتژیک کاربردی؛ تهران؛ مؤسسه کتاب مهریان نشر.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۸۰)، «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، چاپ پنجم، تهران: انتشارات آگاه.
- طالبی، کامییز؛ عبدلی محمدآبادی، طیبه (۱۳۹۲)، شناسایی ابعاد رشد بنگاه‌های کوچک و متوسط تولیدی پوشاک با مالکیت کارآفرینان زن؛ توسعه کارآفرینی، دوره ششم، شماره دوم، صص ۷۵-۹۳.
- Analoui, F., & Karami, A. (2003). Strategic management in small and medium enterprises. London: Thomson learning.
- Augier, M., & Sarasvathy, S. (2004). Integrating evolution, Cognition and design: Extending Simonian perspectives to strategic organization. *Strategic Organization*, 2(2).
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science quarterly*, 50(3), 329-366
- Bhave, M. P. (1994). A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation. *Journal of Business Venturing*, 9, 223-242
- Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40
- Creswell, JW. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Davidsson, P. (2004). *Researching Entrepreneurship*. New York, USA: Springer
- Dew, N&. Sarasvathy, S.D. (2002). What Effectuation is not: Further Development of an Alternative to Rational Choice. Paper presented at the Annual Meeting of the academy of Management, Denver CO.
- Dew, Nicholas, Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2004). The economic implications of exaptation. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(1), 69-84. doi: 10.1007/s00191-003-0180-x

- Dew, N., Sarasvathy, S.D., Venkataraman, S., 2004. The economic implications of exaptation. *Journal of Evolutionary Economics* 14 (1), 69–84
- Dew, N., Sarasvathy, S., Read, S., Wiltbank, R., (2009). Affordable loss: Behavioral economic aspects of the olunge decision, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3
- Garonne, Christophe; Davidsson, Per; Steffens, Paul; (2010). DO STRATEGY CHOICES MATTER FOR NASCENT FIRMS? A STUDY ON EFFECTUATION AND CAUSATION IMPACTS ON NEW VENTURES OUTCOMES, Proceedings of the 7th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, Swinburne University of Technology, University of the Sunshine Coast, Queensland
- Gaylen N. Chandler, Dawn R. DeTienne, Troy V. Mumford; (2007). Causation and effectuation processes: Measurement Development and Validation, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Volume 27
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706
- Hambrick, D.C. (1983). High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, 26(4).
- Jenkins, M., & Johnson, G. (1997). Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study. *Journal of Management Studies*, 34(6), 895-920 *Organization Science*, 2(1), 125-134
- Kakabadse, A.k., Kakabadse, N.k. and Myers, A. (1996), Leadership and Public Sector: an internationally comparative benchmarking analysis, *Public Administration and Development*, vol 16.
- Kraaijenbrink, Jeroen and Ratinho, Tiago and Groen, Aard (2011) Planning effectual growth: a study of effectuations and causation in nascent firms. In: Babson College Research Entrepreneurship Conference, 8-11 June 2011, Syracuse, NY.
- Kraaijenbrink, Jeroen and Ratinho, Tiago (2010) Effectuation, causation, and firm growth: a study of written business plans of micro and small firms. In: Rent XXIV "The Entrepreneurial Process in a Changing Economy", November 17-19, 2010, Maastricht
- Knight, F. H., (1921). Risk, uncertainty and profit. New York: Houghton Mifflin.
- Kraaijenbrink, Jeroen; Ratinho, Tiago; (2007). EFFECTUATION, CAUSATION, AND FIRM GROWTH: A STUDY OF WRITTEN BUSINESS PLANS OF MICRO AND SMALL FIRMS, Nikos, Dutch Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship

- Kraaijenbrink, Jeroe; Tiago, Ratinho; Groen, Aard; (2007). PLANNING EFFECTUAL GROWTH: A STUDY OF EFFECTUATION AND CAUSATION IN NASCENT FIRMS, Babson College Entrepreneurship Research Conference, 8-11 June, Syracuse, New York, US
- Kraaijenbrink, Jeroe (2008). THE NATURE OF THE ENTREPRENEURIAL PROCESS:
- McKiernan, P., and C. Morris (1995). "Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs: Does Formality Matter?" *British Journal of Management*, 5: 31-41
- Mintzberg, H., (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, 11
- Mintzberg, H., (1978). Pattern in strategy formulation. *Management Science*, 24.
- Nienhuis, Michel Diemer; (2010). Effectuation and Causation: The Effect of Entrepreneurial Logic on Incubated Start-up Performance: The predictive value of effectuation in business plans, Master's Thesis, University of Twente
- Read, Stuart, Song, Michael, & Smit, Willem. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 573-587. doi: DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.02.005
- Rothwell, R. and W. Zegveld, 1985, *Reindustrialization and Technology*, Harlow, UK, Longman.
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243- 263.
- Sarasvathy, S. D. (1998). How do firms come to be? Towards a theory of the prefirm. Unpublished Doctoral Dissertation, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA
- Sarasvathy, S. D. (2001b). What makes entrepreneurs entrepreneurial? submission to *Harvard Business Review*, available at: www.effectuation.org/ftp/effectua.pdf
- Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 203-220.
- Sarasvathy, S., Dew, N., (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management* 21, 385-406
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*: Edward Elgar
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press

- Shane, S., Venkataraman, s., (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25.
- Shane, SA. (2004). *Academic entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation*: Edward Elgar Publishing
- Simon, H.A., (1981). *The Sciences of the Artificial*, 2nd ed. MIT Press, Cambridge, MA.
- Unni, U.K. (1981), "Corporate planning and entrepreneurial success: an empirical analysis", *Southern Management Association Proceedings*
- Wiltbank, Robert, Read, Stuart, Dew, Nicholas, & Sarasvathy, S. D. (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 116-133. doi: DOI: 10.1016/j.jbusvent.2007.11.004
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., Sarasvathy, s., (2006). What to do next? The case for non predictive strategy, *Strategic Management Journal*, 27.