



The Impact of Entrepreneurial Behaviour on Performance with the Mediating Role of Business Model Innovation in Family Firms

Taraneh Farokhmanesh^{1*}, Mozhgan Shafiee²

¹Assistant Professor, Faculty of Family Science, University of Tehran, Tehran, Iran.

²Master of Entrepreneurship-Department of New Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Article Type:

Original Research

Received: 02.04.2024

Revised: 05.21.2024

Accepted: 06.19.2024

Keyword:

Causal Behaviour
Effectual Behaviour
Business Performance
Business Model Innovation
Family Firms

*Corresponding Author:

Taraneh Farokhmanesh

Email: tfarrokh@ut.ac.ir

ABSTRACT

Entrepreneurial behaviour, as an emerging field of research, aims to explore the antecedents and consequences of entrepreneurial actions. In recent decades, causal and effectual entrepreneurial behaviours have garnered attention in studies. Causal behaviour focuses on formal planning, prediction and competitive analysis while effectual behaviour emphasizes the utilization of existing resources, control, and flexibility. Entrepreneurial behaviours influence business performance and growth, yet business success is also influenced by other factors such as business model innovation. The present research examined the impact of each component of entrepreneurial behaviour, including causal and effectual behaviours, on business model innovation. It further assessed the causal and effectual behaviours - firm performance relationship and examined the mediating effect of business model innovation on the relationship between entrepreneurial behaviour and firm performance. This study examined 103 family firms; the results of the data analysis using structural equation modelling to validate the proposed conceptual model and test the hypotheses demonstrate that causal and effectual behaviours had a positive impact on business model innovation and business performance. Moreover, business model innovation played a mediating role in the relationship between causal and effectual entrepreneurial behaviours and a firm's performance. The findings of this study were compared with previous research, and suggestions for future studies were provided. The present study provided valuable insights by demonstrating the impact of each aspect of entrepreneurial behaviour on business model innovation. In addition, by emphasizing the significant role that business model innovation plays as an intermediary in interpreting the influence of entrepreneurial behaviour on firm performance, it contributed to advancing knowledge in this field.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Entrepreneurship encompasses the process of entrepreneurial actions aimed at creating or discovering opportunities and fostering innovation within business ventures. It is widely acknowledged as a critical avenue for enhancing firm performance and fostering business innovation. Entrepreneurial endeavours can arise from planned strategies, serendipitous occurrences, or the culmination of past experiences and the insights of aspiring entrepreneurs. Typically, entrepreneurs make pivotal decisions that shape the trajectory of their businesses during the inception of new ventures.

Given the pivotal role of individual entrepreneurs as the architects and nurturers of businesses in entrepreneurial endeavours, there has been a growing interest among researchers in predicting and understanding entrepreneurial behaviour. Entrepreneurs often navigate decisions not guided by explicit and well-defined objectives but rather by incremental choices and the formulation of strategies leveraging available resources. Entrepreneurial behaviour, as a subject of inquiry, delves into human behaviour aimed at exploring the influence of diverse entrepreneurial actions on the identification and exploitation of entrepreneurial opportunities for creating and nurturing new ventures. Behaviour reflects the thoughts, emotions, and actions of individuals, observed as discrete and tangible activities by external observers, and must exhibit frequency to be deemed significant.

In recent decades, causal and effectual behaviours have emerged as theoretical frameworks in the study of entrepreneurial behaviour. However, for businesses to thrive, innovation within their business models is imperative. Despite this, limited research has explored the potential impact of causation and effectuation on business model innovation and, subsequently, performance.

Business model innovation influences sales through novel content and structure, fostering opportunities and value creation. Entrepreneurs use causation and effectuation to seize new opportunities, engaging in diverse activities. Business model innovation enhances firm performance by refining value propositions. Yet, little research explores its indirect impact on causation, effectuation, and performance links. This study examines how causation and effectuation in family firms affect performance through business model innovation.

Methodology

This study pursues an applied objective and employs a quantitative approach. The research methodology is correlational, aiming to establish relationships among variables. Following a review of theoretical frameworks, a conceptual model and a questionnaire utilizing a 5-point Likert scale (ranging from "very low" to "very high") were developed. The questionnaire comprised 43 items sourced from reputable literature, aligning with the research variables.

The study's population comprises family firms, specifically targeting companies where over 50% of ownership belongs to a single-family unit, including spouses, siblings, and other

relatives. A total of 121 questionnaires were collected, out of which 103 valid responses were retained for analysis. Data collection occurred in the year 2023.

For data analysis, SmartPLS3 software and the SEM method were employed, complemented by descriptive analysis using SPSS software. To ascertain the measurement tool's reliability, Cronbach's alpha coefficients (RHO-A), composite reliability, and average variance extracted (AVE) were utilized. These metrics offer insights into the consistency and robustness of the measurement instrument, ensuring the reliability and validity of the study's findings.

Result and discussion

The analysis of the first hypothesis underscores the significant impact of causation-oriented behaviour on business performance. Causation, as previously elucidated, represents a key behavioural approach among entrepreneurs, aiding them in delineating specific, well-defined goals and plans. Entrepreneurs leveraging causation-oriented behaviour invariably elevate their business performance. Subsequent investigation into the second hypothesis unveils the profound influence of effectuation behaviour on business performance. Effectuation, as yet another behavioural approach among entrepreneurs, is frequently utilized to discern potential market opportunities within an uncertain environment.

The scrutiny of the third hypothesis reveals the consequential effect of causation-oriented behaviour on business model innovation. Notably, behaviour rooted in strategic planning can substantially contribute to enhanced innovation within business models. The exploration of the fourth hypothesis elucidates how effectuation behaviour impacts business model innovation. Businesses embracing behavioural methodologies, such as effectuation, are apt at uncovering novel opportunities, thus catalyzing improvements in their business models and fostering innovation.

The examination of the fifth hypothesis highlights the pivotal role of business model innovation in influencing business performance. Continuous refinement and innovation of business models are imperative for business survival and competitive advantage attainment. To test the research hypotheses, t-values and path coefficients (β coefficients) were used. At a 95% confidence level, if the t-value is greater than 1.96 and the significance level is less than 0.05, the hypothesis is confirmed. All hypotheses were confirmed as significant.

Conclusion

In conclusion, this study explores the interplay between entrepreneurial behaviours, business model innovation, and firm performance within family firms. Through a quantitative analysis of 103 valid responses from family firms, the research confirms significant relationships between causation-oriented and effectuation-oriented behaviours, business model innovation, and firm performance. The findings underscore the importance of strategic planning and goal-oriented approaches (causation) in driving business performance and fostering innovation within business models. Effectuation, characterized by adaptive decision-making and resource leveraging, also plays a pivotal role in identifying market opportunities and catalyzing improvements in business models.

Moreover, the study highlights the critical role of business model innovation in influencing business performance, emphasizing the continuous refinement and adaptation of business models for sustained competitiveness and growth. Practically, these findings provide valuable insights for entrepreneurs and practitioners, emphasizing the need to balance causation and effectuation in decision-making processes and prioritize investments in business model innovation.

Looking ahead, future research could explore additional contextual factors influencing entrepreneurial behaviours and their impact on business model innovation and firm performance across diverse organizational settings and industries.

In summary, this study contributes to the understanding of entrepreneurial dynamics within family firms, offering implications for strategic decision-making and innovation to drive long-term success in today's evolving business landscape.



تأثیر رفتار کارآفرینانه بر عملکرد با میانجیگری نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های خانوادگی

ترانه فرخ منش^{۱*}، مژگان شفیعی^۲

۱- استادیار، دانشکده علوم خانواده دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- کارشناس ارشد کارآفرینی گرایش گردشگری، گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۱۵

بازنگری مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۰۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۳۰

کلید واژگان:

رفتار علیت‌گرا

رفتار اثرسازانه

عملکرد کسب‌وکار

نوآوری مدل کسب‌وکار

شرکت خانوادگی

رفتار کارآفرینانه به دنبال بررسی پیشایندها و نتایج کنش کارآفرینانه است. رفتارهای کارآفرینانه علیت‌گرا و اثرسازانه مورد توجه مطالعات قرار گرفته است. رفتار علیت‌گرا بر برنامه‌ریزی رسمی، پیش‌بینی و تحلیل‌های رقابتی تمرکز دارد و رفتار اثرسازانه بر به‌کارگیری ابزارهای موجود، کنترل و انعطاف‌پذیری تأکید دارد. رفتارهای کارآفرینانه بر عملکرد و رشد کسب‌وکار تأثیر دارند، با این حال موفقیت کسب‌وکار تحت تأثیر عوامل دیگری مانند نوآوری مدل کسب‌وکار می‌باشد. این پژوهش تأثیر رفتارهای علیت‌گرا و اثرسازانه را بر نوآوری مدل کسب‌وکار بررسی می‌کند. همچنین تأثیر میانجی نوآوری مدل کسب‌وکار را بر رابطه بین رفتار علیت‌گرایانه و اثرسازانه و عملکرد کسب و کار بررسی می‌کند. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی-پیمایشی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه می‌باشد در این پژوهش ۱۰۳ کسب و کار خانوادگی بررسی شده است که نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای اعتباریابی مدل مفهومی پیشنهادی و آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد رفتار علیت‌گرا و اثرسازانه بر نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت دارد، علاوه بر این نوآوری مدل کسب‌وکار نقش میانجی در رابطه بین رفتارهای کارآفرینانه علیت‌گرا و اثرسازانه و عملکرد کسب‌وکار در این زمینه کمک می‌کند.

*نویسنده مسئول: ترانه فرخ منش

پست الکترونیکی:

tfarrokh@ut.ac.ir



مقدمه

کارآفرینی و ایجاد کسب‌وکار به عنوان یک راه‌حل مؤثر و کلیدی برای بهبود عملکرد شرکت‌ها و نوآوری شناخته شده است (آدرتش و همکاران، ۲۰۱۵؛ کوتاد و همکاران، ۲۰۱۶)^۱ و می‌توان آن را فرایندی دانست که در راستای خلق، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها نیاز به یک اقدام کارآفرینانه دارد (سروانتی و هلادی ریسپال، ۲۰۱۸)^۲ تا منجر به یک ارزش پیشنهادی قوی و پایدار شود. کارآفرینی و کسب‌وکار خانوادگی اغلب با هم مرتبط هستند، کارآفرینی ابزاری است برای نیل به اهداف کسب‌وکار خانوادگی و در راستای بقای بلندمدت، پایداری، رشد و نوسازی عمل می‌کند. مالکیت بلندمدت یک کسب‌وکار خانوادگی مستلزم درجه‌ای از شایستگی در اکتشاف و بهره‌برداری کارآفرینانه است که بدون آن کسب‌وکار خانوادگی نمی‌تواند به‌عنوان یک تجارت خانوادگی ادامه یابد (جوئل و جونز، ۲۰۱۶)^۳. فرایند ایجاد کسب‌وکار می‌تواند کاملاً برنامه‌ریزی شده، تصادفی یا نتیجه تجربیات گذشته و خیره‌شدن کارآفرینان باشد (آن و همکاران، ۲۰۲۰)^۴. با توجه به نقشی که یک کارآفرین به‌عنوان بنیانگذار و توسعه‌دهنده کسب‌وکار در فعالیت‌های کارآفرینانه ایفا می‌کند (پلگرینی و همکاران، ۲۰۲۰)^۵، پیش‌بینی و درک رفتار کارآفرینان مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته‌است (بلچیور و لیونز، ۲۰۲۱)^۶.

رفتار کارآفرینانه به‌عنوان یک حوزه پژوهشی به دنبال بررسی تأثیر انواع کنش‌های کارآفرینانه بر کشف و بهره‌برداری از فرصت کارآفرینانه با هدف ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای جدید است (زولو و همکاران، ۲۰۲۱)^۷ و شامل رفتارها و کنش‌هایی است که برای شروع و رشد یک کسب‌وکار جدید به آن نیاز است (بیرد و همکاران، ۲۰۱۲)^۸. چنین رفتارهایی به عنوان فعالیت‌های گسسته و عینی در نظر گرفته می‌شوند که در موقعیت‌های مختلف مشاهده می‌گردند (بیرد و شودت، ۲۰۱۷)^۹. رفتار کارآفرینانه نتیجه شناخت، احساسات و نحوه تفکر فرد است که به‌طور مستقیم بر اقدامات او تأثیر می‌گذارد (یو و همکاران، ۲۰۱۹)^{۱۰} در دو دهه اخیر دیدگاه‌های نظری جدید و مکملی مانند اثرسازی^{۱۱} برای رفتار کارآفرینانه مطرح شده‌اند با دیدگاه نظری مرسوم که علیت^{۱۲} (هدف‌گرایی) نامیده می‌شود در تقابل است (بابر و همکاران، ۲۰۱۹)^{۱۳}. زمانی کارآفرینان از رویکرد رفتاری علیت‌گرا استفاده می‌کنند که اطلاعات در دسترس و نتایج قابل پیش‌بینی باشد (راکات و همکاران، ۲۰۲۴)^{۱۴}. در این رویکرد، پیش‌بینی آینده، اقدامات مورد نیاز، حداکثرسازی بازده موردانتظار (سود)، برنامه‌ریزی و تحلیل رقبا مورد توجه است (پنگ و همکاران، ۲۰۲۰)^{۱۵}. در مقابل رویکرد اثرسازی فرایندی است که در آن کارآفرین مجموعه‌ای از ابزارهای موجود را به‌کار می‌گیرد و تمرکز آن بر نتایج احتمالی است که می‌توان با آن مجموعه ابزارها را ایجاد کرد (کرمی و حسین، ۲۰۲۴)^{۱۶}. رویکرد اثرسازانه بر منطق کنترل کارآفرینان و منابع موجود آنان استوار است و نشان می‌دهد که چگونه کارآفرینان با عدم قطعیت در بازار مقابله و از آن عبور می‌کنند (کرمی و

¹ Audretsch; Coad

² Servantie & Hlady Rispal

³ Goel & Jones

⁴ An

⁵ Pellegrini

⁶ Belchio & Lyons

⁷ Zollo

⁸ Bird

⁹ Bird & Schjoedt

¹⁰ Yu

¹¹ Effectuation

¹² Causation

¹³ Baber

¹⁴ Racat

¹⁵ Peng

¹⁶ Karami & Hossain

حسین، ۲۰۲۴؛ ساراسواتی، ۲۰۰۱^۱). بنابراین رویکرد اثرسازانه، تبدیل فرصت‌های شناسایی شده به محصول یا خدمت و گردآوری منابع لازم در شبکه‌ای از ذی‌نفعان می‌باشد (کرمی و حسین، ۲۰۲۴؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳)^۲ که ابزاری برای حل مسئله در شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی با وجود اهداف نامشخص می‌باشد (راکات و همکاران، ۲۰۲۴). عملکرد کسب‌وکار به‌عنوان یکی از پیامدهای به‌کارگیری رفتار کارآفرینانه اثرسازی و علیت موردتوجه پژوهش‌های پیشین قرار گرفته است (السوس و همکاران، ۲۰۱۶؛ برتل و همکاران، ۲۰۱۲؛ دلیگیانی و همکاران، ۲۰۱۷؛ مک‌کلوی و همکاران، ۲۰۲۰)^۳. برخی مطالعات تأثیر مثبت رفتارهای علیت‌گرا و اثرسازانه بر عملکرد را نشان داده‌اند (آن و همکاران، ۲۰۲۰؛ برتل و همکاران، ۲۰۱۲؛ کای و همکاران، ۲۰۱۷؛ دلیگیانی و همکاران، ۲۰۱۷؛ لاسکووایا و همکاران، ۲۰۱۷؛ اسمولکا و همکاران، ۲۰۱۸)^۴. از سویی دیگر عملکرد کسب‌وکار مستلزم ایجاد یک مدل کسب‌وکار مبتنی بر ایده کسب‌وکار است بنابراین نوآوری در مدل کسب‌وکار پتانسیل بهبود عملکرد را دارد ولی مطالعات اندکی تأثیر بالقوه رویکردهای رفتاری علیت‌گرا و اثرسازانه به‌عنوان پیش‌شان‌های تأثیرگذار بر نوآوری مدل کسب‌وکار و در نهایت عملکرد را بررسی کرده‌اند (فوترر و همکاران، ۲۰۱۸؛ گیو و همکاران، ۲۰۱۸؛ ریمن و همکاران، ۲۰۱۷)^۵.

رویکردهای علیت‌گرا و اثرسازانه منجر به کشف ایده‌ها و فرصت‌های جدید می‌گردند (هارمز و همکاران، ۲۰۲۱)^۶ و در ادامه با ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار و توسعه ارزش پیشنهادی برای مشتریان فعلی یا جدید، عملکرد شرکت را تقویت می‌کنند (پاتی و همکاران، ۲۰۱۸)^۷.

علی‌رغم نقش مهم نوآوری مدل کسب‌وکار برای دوام طولانی شرکت، راهنمای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی دستیابی به نوآوری مدل کسب‌وکار همچنان در حال توسعه است. در این رابطه، می‌توان پیش‌آیندهای نوآوری مدل کسب‌وکار را با استفاده از مفاهیم نوظهور پژوهش‌های کارآفرینی مانند اثرسازی و علیت بررسی کرد (فوترر و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین ظرفیت استفاده از منابع دانش خانواده برای ارتقای نتایج عملکرد و نوآوری، یک ویژگی مهم کسب‌وکار خانوادگی است ساختار شبکه خانواده، تولید و جریان منابع دانش را به شیوه‌هایی که تکرار آن در محیط‌های غیرخانوادگی دشوار است، تسهیل می‌کند این ویژگی‌ها در مطالعه شرکت‌های خانوادگی به‌خوبی نشان داده شده‌اند و ممکن است سازوکارهای منطقی زیربنای رفتار شرکت، به‌ویژه اتکالی آن‌ها به منطق‌های اثرسازی و علیت را نشان دهند (راندولف و همکاران، ۲۰۲۱)^۸. پژوهش‌ها نشان می‌دهد کسب‌وکار خانوادگی به‌طور همزمان مستعد به‌کارگیری هر دو منطق اثرسازی و علیت هستند (گو، ۲۰۲۳)^۹. به دلیل اهمیت این نوع شرکت‌ها که معمولاً شرکت‌های کوچک یا متوسط هستند، بررسی رفتار کارآفرینانه، عملکرد کسب‌وکار و نوآوری مدل کسب‌وکار در آنها از ارزش بالایی برخوردار است و همچنین از طرفی دیگر مطالعات محدودی در زمینه به‌کارگیری مفاهیم نوظهور رفتار کارآفرینانه در کسب‌وکارهای خانوادگی صورت گرفته‌است (راکات و همکاران، ۲۰۲۴). این مطالعه تلاش کرده‌است تا این خلأ پژوهشی را با بررسی تأثیر رفتار کارآفرینانه (علیت و اثرسازی) بر عملکرد با میانجیگری نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های خانوادگی پر کند.

¹ Sarasvathy

² Zhang

³ Alsos; Brettel; Deligianni; McKelvie

⁴ Cai; Laskovaia; Smolka

⁵ Futterer; Guo; Reymen

⁶ Harms

⁷ Pati

⁸ Randolph

⁹ Gu

مبانی نظری

رفتار کارآفرینانه

رفتار در بسیاری از زمینه‌ها از جمله مدیریت، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و علوم سیاسی مورد توجه قرار گرفته‌است. پژوهش‌های مرتبط با زمینه‌های فوق بر درک چگونگی تصمیم‌گیری افراد در شرایط عدم قطعیت متمرکز شده‌است (لاسکووايا و همکاران، ۲۰۱۹)^۱. در حوزه کارآفرینی، اینکه فرصت‌ها چگونه، کی، کجا و توسط چه کسی در شرایط عدم قطعیت، کشف یا خلق می‌شوند، بسیار مهم می‌باشد (کاموفو و همکاران، ۲۰۲۰)^۲. پژوهشگران کارآفرینی به‌طور خاص به این موضوع علاقه‌مند بوده‌اند که چگونه کارآفرینان، متفاوت از سایر افراد فکر می‌کنند (کریک و همکاران، ۲۰۲۰؛ کرووینی و همکاران، ۲۰۲۱؛ سا و همکاران، ۲۰۲۲)^۳ و اینکه چگونه عدم اطمینان بالا، ابهام، فشار زمانی یا ریسک بالا بر رفتار آنها تأثیر می‌گذارد (کرووینی و همکاران، ۲۰۲۱).

در رویکردهای نظری نوین برای توصیف کنش کارآفرینانه به علیت و اثرسازی اشاره می‌گردد (ساراسواتی، ۲۰۰۱) یعنی تحت شرایط خاص، کارآفرینان مسیرهای مختلف را برای شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌ها انتخاب می‌کنند. علیت و اثرسازی، مفاهیم نوظهوری در مباحث رفتار کارآفرینانه هستند (فیشر، ۲۰۱۲)^۴ و در حوزه کارآفرینی، توجه‌های بسیاری را به خود جلب کرده‌اند که در ادامه به معرفی آن‌ها پرداخته می‌شود.

رفتار اثرسازانه و علیت‌گرا

اثرسازی و علیت دو منطق تصمیم‌گیری هستند که در فرایند کارآفرینانه توسط کارآفرینان به کار گرفته می‌شوند (ساراسواتی، ۲۰۰۱) و به‌عنوان دو رویکرد یا شیوه اصلی رفتار کارآفرینانه در ایجاد کسب‌وکار جدید شناخته می‌شوند (فیشر، ۲۰۱۲؛ گرگاویر و چرچم، ۲۰۲۰؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۱)^۵. هنگامی که ساراسواتی در سال ۲۰۰۱ منطق اثرسازی را معرفی کرد برای درک و وضوح سازه اثرسازی، آن را در مقابل منطق مسلط در پژوهش‌های کارآفرینی که مبتنی بر برنامه‌ریزی است قرار داد و این رویکرد مسلط را علیت نامید (کوگات و همکاران، ۲۰۲۳)^۶. اما در واقع، رویکرد اثرسازی و علیت، مکمل هستند و کارآفرینان در فرایند کارآفرینی از آن‌ها بهره می‌برند (چاندلر و همکاران، ۲۰۱۱؛ یانگ و همکاران، ۲۰۲۱)^۷. رویکرد اثرسازی یکی از پراستنادترین نظریه‌های نوظهور کارآفرینی است که به‌عنوان یک الگوی نظری جدید از تصمیم‌گیری استراتژیک برای مواجهه با شرایط نامطمئن در نظر گرفته می‌شود (آلزامورا-روئیز و همکاران، ۲۰۲۱؛ بلاوث و همکاران، ۲۰۱۴؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳)^۸ شرایطی که آینده، ادامه گذشته نیست. این رویکرد تصمیم‌گیری بر کنترل آینده، حفظ انعطاف‌پذیری و همکاری در یک محیط پرابهام تمرکز دارد (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳). اثرسازی بر یک استراتژی رفتاری، تأکید می‌کند که براساس آن، کارآفرینان تلاشی برای پیش‌بینی آینده نمی‌کنند بلکه به دنبال اعمال کنترل بر نتایج هستند (چاندلر و همکاران، ۲۰۱۱؛ دیو و همکاران، ۲۰۰۹؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۱)^۹. در نتیجه، اثرسازی یک رویکرد عمل‌گرایانه است (یانگ و همکاران، ۲۰۲۱).

¹ Laskovaia

² Camuffo

³ Crick; Crovini; Sa

⁴ Fisher

⁵ Grégoire & Cherchem; Zhang

⁶ Kogut

⁷ Chandler; Yang

⁸ Alzamora-Ruiz; Blauth

⁹ Dew

اصول رفتاری کارآفرینان اثرساز عبارتند از: آنها در آغاز براساس منابع موجود دست به فعالیت می‌زنند (ریمن و همکاران، ۲۰۱۷؛ ساراسواتی، ۲۰۰۱)، فرایندهای کسب‌وکار ناب (ارزش را حداکثر و زیان را حداقل می‌رساند) را اتخاذ می‌کنند (اسمولکا و همکاران، ۲۰۱۸) بر زیان قابل تحمل^۱ به‌جای سود، سرمایه‌گذاری می‌کنند (دیو و همکاران، ۲۰۰۹) و انعطاف‌پذیر باقی می‌مانند (یانگ و همکاران، ۲۰۲۱). این اصول کسب‌وکارها را قادر می‌سازد تا به شکلی بهتر با عدم قطعیت مواجه شوند (کای و همکاران، ۲۰۱۷) و فرصت‌های جدید ایجاد کنند (چاندلر و همکاران، ۲۰۱۱؛ جیانگ و تورنیکاسکی، ۲۰۱۹)^۲ بنابراین اثرسازی به‌طور مثبت با رشد و عملکرد کسب‌وکار جدید مرتبط است (کای و همکاران، ۲۰۱۷؛ گرگویی و چرچم، ۲۰۲۰؛ یانگ و همکاران، ۲۰۲۱). هنگامی که کارآفرینان، رویکرد اثرسازی را اتخاذ می‌کنند از منابع تحت کنترل خود، بهترین بهره را می‌برند (پری و همکاران، ۲۰۱۲)^۳. رویکرد اثرسازی به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا با محدود کردن هزینه‌های خود، کارایی و بهره‌وری را ارتقا دهند و در عین حال ارزش منابع خود را به حداکثر برسانند که این امر منجر به رشد کسب‌وکارهای جدید می‌گردد (یانگ و همکاران، ۲۰۲۱). در مقایسه با اثرسازی، علیت به عنوان یک رویکرد رفتاری سنتی در نظر گرفته می‌شود (لاسکوویا و همکاران، ۲۰۱۷؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳) و یکی از قدیمی‌ترین دیدگاه‌ها در زمینه مدیریت استراتژیک است که از اقتصاد نئوکلاسیک نشأت می‌گیرد (دلیگیانی و همکاران، ۲۰۱۷؛ یو و همکاران، ۲۰۱۹). رویکرد علیت، زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که اطلاعات، در دسترس و قابل اعتماد باشند و همچنین زمانی که بتوان نتایج موقعیت را پیش‌بینی کرد (راکات و همکاران، ۲۰۲۴). این رویکرد بر روی اهداف و برنامه‌های مشخص و معین تمرکز می‌کند و در تلاش است تا آینده را در یک محیط نسبتاً خاص پیش‌بینی کند (لاسکوویا و همکاران، ۲۰۱۷؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳). رویکرد علیت شامل روش‌های پیش‌بینی گرایانه می‌باشد؛ با این فرض که اگر افراد از قبل برنامه‌ریزی کنند و می‌توانند آینده مبهم و نامطمئن را مدیریت کنند (ریمن و همکاران، ۲۰۱۵؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۱)^۴. بنابراین علیت یک رویکرد برنامه‌محور است (یانگ و همکاران، ۲۰۲۱). هنگامی که کارآفرینان رویکرد علیت را اتخاذ می‌کنند، تمام اقدامات و رفتارهای آنها بر روی دستیابی به برنامه‌ها و اهداف خاص متمرکز می‌شود (ساراسواتی، ۲۰۰۱). در این شرایط، اقدامات کارآفرینان با هدف به‌دست آوردن حداکثر بازده و سود در آینده انجام می‌شود (اسمولکا و همکاران، ۲۰۱۸). کارآفرینان با استفاده از علیت، بر پیش‌بینی آینده و اجتناب از انحرافات نامطلوب از طرح و برنامه‌های خود تمرکز می‌کنند (ساراسواتی، ۲۰۰۸)^۵. در مقابل کارآفرینان با استفاده از رویکرد اثرسازی، فرایند کسب‌وکار را با ابزارها و وسایل موجود تحت کنترل خود آغاز می‌کنند و از این ابزارها برای به‌وجود آمدن تأثیرات احتمالی استفاده می‌کنند (دیو و همکاران، ۲۰۰۹؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۱). اثرسازی و علیت به‌عنوان دو رویکرد مکمل به کارآفرینان در توسعه و تقویت نوآوری و رشد کمک می‌کنند (برتل و همکاران، ۲۰۱۲) و برخی اوقات می‌تواند به‌طور همزمان مورد استفاده کارآفرینان باشند (اسمولکا و همکاران، ۲۰۱۸). (ساراسواتی، ۲۰۰۱) بیان می‌دارد در رویکرد اثرسازی ابزارهای موجود (هویت، دانش و تجربه و ارتباطات فردی و کاری) برای کارآفرینان در ایجاد کسب‌وکار جدید، منابع موجود و در دسترس کارآفرین هستند (آلسوس و همکاران، ۲۰۱۶؛ جوهانسون و مک‌کلوی، ۲۰۱۲؛ کوگات و همکاران، ۲۰۲۳؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۱)^۶.

مطالعات پیشین به چهار وجه یا بعد که اثرسازی را از علیت متمایز می‌کند، اشاره کرده‌اند (ریمن و همکاران، ۲۰۱۵). اولین وجه تمایز، در نحوه انجام اقدامات^۷ است. هنگام انجام اقدامات، رویکرد علیت با در نظر گرفتن یک هدف از پیش

¹ Affordable loss

² Jiang & Tomikoski

³ Perry

⁴ Reyman

⁵ Sarasvathy

⁶ Johansson & McKelvie

⁷ Taking actions

تعیین شده بر انتخاب ابزار مناسب برای رسیدن به آن هدف تمرکز می‌کند اما اثرسازی با در نظر گرفتن و استفاده از ابزارهای موجود بر انتخاب نتایجی که با این ابزارها ممکن هستند، تمرکز می‌کند (فیشر، ۲۰۱۲). دومین وجه تمایز، رویدادهای غیرمنتظره^۱ است. کارآفرینان با رویکرد علیت، رویدادهای غیرمنتظره را بد تلقی می‌کنند زیرا این رویدادها اجرای استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده را تهدید می‌کنند. بنابراین کارآفرینان با رویکرد علیت سعی می‌کنند تأثیرات نامطلوب را از طریق جستجو و پیش‌بینی اطلاعات اثربخش به حداقل برسانند. اما کارآفرینان با رویکرد اثرسازی از رویدادهای غیرمنتظره استقبال می‌کنند و سعی می‌کنند آنها را به فرصت‌های جدید تبدیل کنند (ریمن و همکاران، ۲۰۱۵). سومین وجه تمایز، نحوه برخورد یا رفتار با دیگران^۲ است. کارآفرینان با رویکرد علیت‌گرا هنگام ارزیابی روابط خود با کسب‌وکار دیگر به تحلیل رقابتی نظام‌مند می‌پردازند اما کارآفرینان با رویکرد اثرسازی با شناسایی افرادی که می‌توانند با آنها کار کنند، بر ایجاد مشارکت تمرکز می‌کنند (ویلتبانک و همکاران، ۲۰۰۶).^۳ در نهایت آخرین وجه تمایز، ازدست‌دادن مقرون‌به‌صرفه (زیان قابل تحمل) است. در این راستا کارآفرینان با رویکرد علیت به دنبال تخصیص منابع براساس بازده‌های موردانتظار می‌گردند، در حالی که کارآفرینان با رویکرد اثرسازی از زیان قابل تحمل به‌عنوان معیار خود برای انتخاب فرصت استفاده می‌کنند (ساراسواتی، ۲۰۰۱). در جدول یک رفتارهای اثرسازی و علیت‌گرا مقایسه شده‌اند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

جدول ۱. تفاوت رفتارهای اثرسازانه و علیت‌گرا.

طبقه‌بندی تفاوت‌ها	رفتار اثرسازانه	رفتار علیت
اهداف	تمرکز بر امکانات و ابزارهای موجود	تمرکز بر هدف
ماهیت	تمرکز بر جنبه‌های کنترل شده و آینده غیرقابل پیش‌بینی	تمرکز بر جنبه‌های پیش‌بینی شده آینده نامطمئن
روابط با دیگران	مبتنی بر تحلیل رقابتی	ایجاد مشارکت
معیارهای انتخاب در تصمیم‌گیری	انتخاب براساس زیان قابل تحمل یا ریسک پذیرفته‌شده	بازده موردانتظار و سود

نوآوری مدل کسب‌وکار

امروزه اهمیت نوآوری با توجه به تحولاتی که در عصر حاضر اتفاق افتاده‌است، بر کسی پوشیده نیست و رقابت در میان کسب‌وکارها به‌شدت افزایش پیدا کرده‌است. امروزه شرکت‌ها در پی تشویق و توسعه خلاقیت و نوآوری به‌عنوان یکی از مزیت‌های اصلی برای تدوام حیات کسب‌وکارها هستند. بنابراین نوآوری یکی از مهم‌ترین عوامل برای بقای هر کسب‌وکاری در رقابت به‌شمار می‌رود. همان‌طور که برای شروع یک کسب‌وکار به یک مدل کسب‌وکار مناسب نیاز داریم، برای ادامه حیات کسب‌وکار نیاز به حفظ و بهینه‌سازی مستمر مدل کسب‌وکار می‌باشد. مدل‌های کسب‌وکار باید با در نظر گرفتن نوآوری در اقدامات خود، بهبود یابند و به مدلی بهینه‌تر تبدیل شوند. برای این منظور اصطلاح نوآوری مدل کسب‌وکار توسعه پیدا کرد (کروس و همکاران، ۲۰۲۰).^۴ این مفهوم به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا فرصت‌های جدید را کشف، مزیت رقابتی را ایجاد و چیزی متفاوت از رقبا را ارائه کنند (چسبروف و روزنبلوم، ۲۰۰۲؛ گیو و همکاران،

¹ Unexpected events

² Treating outsiders

³ Wiltbank

⁴ Kraus

۲۰۱۷؛ زوت و آمیت،^۱ و همچنین با ایجاد ساختاری نوآورانه برای خلق و دستیابی به ارزش، ارزش پیشنهادی جدیدی را به مشتریان خود ارائه کنند (چسبروف و روزنبلوم، ۲۰۰۲؛ زوت و آمیت، ۲۰۰۷).

زوت و آمیت، نوآوری مدل کسب‌وکار را به‌عنوان سیستمی از فعالیت‌ها می‌دانند که در یک شبکه ارزش با چندین طرف تعبیه شده‌است که برای ایجاد و جذب ارزش از طریق بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری طراحی شده‌است (زوت و آمیت، ۲۰۱۳).^۲ نوآوری مدل کسب‌وکار نسبت به انواع دیگر نوآوری، کم‌هزینه‌تر، کارتر در زمان کمبود سرمایه (برای مثال در زمان رکود اقتصادی) است (زوت و آمیت، ۲۰۱۳). (مارکیدز، ۲۰۰۶)^۳ نوآوری مدل کسب‌وکار را کشف یک مدل کاملاً متفاوت در یک کسب‌وکار موجود تعریف می‌کند. (برگلوند و ساندستروم، ۲۰۱۳)^۴ بیان می‌دارند که نوآوری مدل کسب‌وکار، معرفی یک مدل کسب‌وکار جدید با هدف ایجاد ارزش تجاری است. (فاس و صائبی، ۲۰۱۷)^۵ نوآوری مدل کسب‌وکار را تغییرات طراحی‌شده، جدید و قابل توجه در عناصر کلیدی یا معماری مدل کسب‌وکار یک شرکت توصیف می‌کنند. در نتیجه، نوآوری مدل کسب‌وکار، زمانی به‌وجود می‌آید که یک یا چند بعد از مدل کسب‌وکار تغییر کند (هارمز و همکاران، ۲۰۲۱؛ اسپیس و اسپیندر، ۲۰۱۶).^۶ تمرکز اصلی تعاریف نوآوری مدل کسب‌وکار، بر تکامل، تغییر، بازآرایی، نوآوری و تجدید مدل‌های کسب‌وکار است (تسه، ۲۰۱۰)^۷ تا ارزش ایجاد گردد (کروس و همکاران، ۲۰۲۰).

نوآوری مدل کسب‌وکار به‌عنوان یکی از جریان‌های اصلی در پژوهش‌های نوآوری در نظر گرفته می‌شود. مطالعات پیشین نشان می‌دهند که نوآوری مدل کسب‌وکار، عملکرد کسب‌وکار را هدایت می‌کند (آسپارا و همکاران، ۲۰۱۰؛ زوت و آمیت، ۲۰۰۷)^۸ و به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا بتوانند مزیت رقابتی در بلندمدت به‌دست بیاورند (کاسادسوس-ماسانل و ریکارت، ۲۰۱۱).^۹ در نتیجه کسب‌وکارها می‌توانند مزیت و عملکرد رقابتی خود را با تمرکز بر عواملی که می‌توانند نوآوری مدل کسب‌وکار خود (شان) را بهبود بخشند، تقویت کنند (آمیت و زوت، ۲۰۱۵).^{۱۰} مطالعات نشان می‌دهد که کسب‌وکارهایی با عملکرد بالا نسبت به کسب‌وکارهایی که عملکرد ضعیفی دارند، در اجرای مدل کسب‌وکار نوآورانه خود موفق‌تر بوده‌اند (ماشین‌های تجارت بین‌المللی، ۲۰۰۶).^{۱۱} از سوی دیگر با توجه به اهمیت نوآوری در مدل کسب‌وکار، شرکت‌ها مشتاق هستند تا نحوه ایجاد و استفاده از آن را بهتر درک کنند (برندز و همکاران، ۲۰۱۴).^{۱۲}

نوآوری مدل کسب‌وکار برای درک، تسهیل، تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی تحولات، از یک مدل کسب‌وکار به مدل دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد. قابلیت نوآوری مکرر و موفق مدل کسب‌وکار می‌تواند انعطاف‌پذیری سازمان را در برابر تغییرات محیطی، افزایش دهد و مزیت رقابتی پایدار را ایجاد کند (کروس و همکاران، ۲۰۲۲).^{۱۳} این تعاریف از نوآوری مدل کسب‌وکار به عنوان تغییر در پیکربندی کل مدل کسب‌وکار یا عناصر منفرد آن، یا به‌عنوان واکنشی به فرصت‌ها یا معضلات موجود در محیط سازمان یا به‌عنوان وسیله‌ای برای تنوع و نوآوری اشاره می‌کنند. در نتیجه، زمینه‌های اصلی کاربرد این مفهوم، در تنوع‌بخشی کسب‌وکارها و سرمایه‌گذاری جدید بوده‌است. بر اساس مطالعات، چهار پیکربندی کلی از نوآوری مدل کسب‌وکار را می‌توان متمایز کرد: ۱- ایجاد استارت‌آپ (هیچ مدل کسب‌وکار رایجی وجود ندارد و یک مدل

¹ Chesbrough & Rosenbloom; Zott & Amit

² Zott & Amit

³ Markides

⁴ Berglund & Sandström

⁵ Foss & Saebi

⁶ Spieth & Schneider

⁷ Teece

⁸ Aspara

⁹ Casadesus-Masanell & Ricart

¹⁰ Amit & Zott

¹¹ International Business Machines

¹² Berends

¹³ Kraus

کسب‌وکار جدید از طریق یک استارت‌آپ ایجاد می‌شود). ۲- تحول در مدل کسب‌وکار^۱ (یک مدل کسب‌وکار رایج وجود دارد که به مدل تجاری دیگر تغییر پیدا می‌کند). ۳- اکتساب مدل کسب‌وکار^۲ (یک مدل کسب‌وکار جدید کسب یا خریداری می‌شود) ۴- متنوع‌سازی مدل کسب‌وکار^۳ (مدل کسب‌وکار رایج سر جای خود باقی می‌ماند و چند مدل کسب‌وکار جدید به کار می‌رود) (گیس‌دوئر فر و همکاران، ۲۰۱۸).^۴

عملکرد کسب‌وکار

امروزه با توجه به پویایی محیطی که در کسب‌وکارها وجود دارد، بر عملکرد کسب‌وکارها بسیار تأکید شده‌است (زهیر و همکاران، ۲۰۱۵)^۵ و کسب‌وکارها برای بقا باید نسبت به عملکرد خود حساس باشند (بابار کلیک و اوزساهی، ۲۰۱۴).^۶ ارزیابی عملکرد کسب‌وکار یکی از مهم‌ترین متغیرهای مورد بحث در پژوهش‌های مدیریت به‌شمار می‌رود که توانایی یک کسب‌وکار در اجرایی کردن استراتژی‌ها را نشان می‌دهد (احمد و همکاران، ۲۰۱۸).^۷ مفهوم عملکرد کسب‌وکار، چند بعدی است و میزان دستیابی کسب‌وکار به اهداف و برآورده شدن انتظار کارآفرین از کسب‌وکار خود را می‌سنجد (ویکلوند و شفره، ۲۰۰۵).^۸ عملکرد نه تنها از نظر مالی بلکه باید از نظر غیرمالی سنجیده شود (ماتومبا و همکاران، ۲۰۲۱).^۹ معیارهای مالی عمدتاً عینی هستند که از صورت‌های مالی هر کسب‌وکار استخراج می‌گردند و معیارهای غیرمالی عمدتاً ذهنی هستند که متشکل از مؤلفه‌های موفقیت ادراک‌شده، رضایت و دستیابی به هدف هستند (محمدی‌نژاد و بخشنده، ۲۰۲۲). (ونکاترامن و رامانوجام، ۱۹۸۶)^{۱۰} بر این باورند که عملکرد مالی به بررسی عواملی مانند رشد فروش، رشد خالص درآمد، بازگشت سرمایه و سودآوری و عملکرد غیرمالی به بررسی عواملی چون بقا و موفقیت درک‌شده می‌پردازد (حسینی‌نیا و همکاران، ۲۰۲۱؛ مایر-هانگ و همکاران، ۲۰۱۳).^{۱۱} از سوی دیگر، عملکرد، پیشرفت کسب‌وکار را به سمت اهداف و مقاصد خود از نظر تعداد و رقم تعیین می‌کند و به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا به معضلات مربوط به مأموریت‌های شرکت پاسخ دهند (باقرصاد و همکاران، ۲۰۲۲). در دیدگاهی دیگر، عملکرد در ابعاد مختلفی مانند عملکرد مالی (برای مثال بازده سهامداران)، خدمات مشتری، مسئولیت اجتماعی (مانند شهروندی شرکتی، گسترش جامعه) و رضایت کارکنان اندازه‌گیری می‌شود (خان و همکاران، ۲۰۱۸).^{۱۲} دو جریان دیگر در مورد عوامل تعیین‌کننده عملکرد کسب‌وکار وجود دارد: یکی بر اساس سنت اقتصادی است و بر اهمیت عوامل بازار خارجی در تعیین عملکرد کسب‌وکار تأکید دارد و مورد دیگر در پژوهش‌ها بر اساس پارادایم رفتاری بنا شده است و عوامل شرکتی و «تناسب» آن‌ها با محیط را عامل اصلی موفقیت می‌داند (رحمان و اقبال، ۲۰۲۰).^{۱۳} عناصر مدل اقتصادی عملکرد کسب‌وکار عبارت است از: ویژگی‌های صنعتی که سازمان در آن رقابت می‌کند، موقعیت شرکت نسبت به رقبای خود و کیفیت منابع کسب‌وکار

¹ Business model transformation

² Business model acquisition

³ Business model diversification

⁴ Geissdoerfer

⁵ Zehir

⁶ Bayarçelik & Özşahin

⁷ Ahmad

⁸ Wiklund & Shepherd

⁹ Mutumba

¹⁰ Venkatraman & Ramanujam

¹¹ Mayer-Haug

¹² Khan

¹³ Rehman & Iqbal

(سوئلتن و همکاران، ۲۰۲۱)^۱. مدل شرکتی عملکرد کسب‌وکار بر دانش، نوآوری و سبک‌های رهبری، متمرکز است (مویس و ایسیانتو، ۲۰۲۴)^۲.

رفتار علیت‌گرا، اثرسازانه و عملکرد کسب‌وکار

همان‌طور که بیان گردید علیت و اثرسازی، دو نوع رویکرد رفتاری یا منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان در فرایند ایجاد و توسعه کسب‌وکار به‌شمار می‌روند (چاندلر و همکاران، ۲۰۱۱؛ هارمز و همکاران، ۲۰۲۱؛ پاتی و همکاران، ۲۰۲۱)^۳. علیت و اثرسازی می‌توانند منجر به بهبود عملکرد کسب‌وکار شوند و به کسب‌وکارها در عبور از عدم قطعیت کمک کنند (هارمز و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین آن‌ها می‌توانند منجر به اقداماتی شوند که کسب‌وکارها را قادر می‌سازند تا فرصت‌های جدید را کشف کنند و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشند. ادبیات کارآفرینی نشان می‌دهد که اثرسازی و علیت بر عملکرد، تأثیر می‌گذارند (کمبل و همکاران، ۲۰۲۳؛ کرمی و حسین، ۲۰۲۴)^۴ و بین هر دو رویکرد تصمیم‌گیری و عملکرد کسب‌وکار همبستگی وجود دارد (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳). بسیاری از مطالعات پیشین نشان داده‌اند که بین اثرسازی و عملکرد، رابطه مثبتی وجود دارد (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳). با این حال برخی از مطالعات نشان داده‌اند که ممکن است اثرسازی و ابعاد فرعی آن با عملکرد، رابطه منفی یا حتی رابطه‌ای نداشته باشند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳). (رویز-جیمز و همکاران، ۲۰۲۱)^۵ در پژوهش خود به تأثیر معنادار اثرسازی و علیت بر عملکرد کسب‌وکار پی بردند. آن‌ها نشان دادند که اصول رفتاری اثرسازی منجر به عملکرد مثبت شرکت می‌گردد. کارآفرینان با تمرکز بر پیش‌تعهدات، اتحادیهایی را ایجاد می‌کنند تا ریسک کسب‌وکار را به اشتراک بگذارند و از منابعی چون اطلاعات، دانش و شبکه‌سازی بهره‌برداری کنند. همچنین پیش‌تعهدات، کسب‌وکار را قادر می‌سازد تا منابع ارزشمند را از مشتریان، تأمین‌کنندگان و رقبای بالقوه قبل از تولید محصولات کاملاً توسعه‌یافته به‌دست آورد. درخصوص اصل زیان قابل تحمل، کارآفرینان ریسک را در نظر گرفتن بدترین سناریو مدیریت می‌کنند و بنابراین می‌توانند پتانسیل فرصت‌های موجود را به دقت اندازه‌گیری کنند بنابراین کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها می‌تواند منجر به فرصت‌های بهتری برای بهبود عملکرد در آینده شود. اصل انعطاف‌پذیری، کسب‌وکار را به سمت توسعه قابلیت‌های سازگاری سوق می‌دهد تا سریع‌تر به تغییرات محیطی واکنش نشان دهد و به‌طور بالقوه باعث تحریک شکل‌گیری قابلیت‌های پویا گردد که منجر به عملکرد برتر بلندمدت کسب‌وکار می‌گردد. در نهایت، اصل آزمایشگری می‌تواند یک عامل تعیین‌کننده در توسعه نوآوری‌ها باشد که منجر به بهبود عملکرد کسب‌وکار می‌گردد. البته آن‌ها نیز رفتار علیت‌گرا را به‌عنوان یک منطق رفتاری، اصلی کارآفرینی می‌دانند که تأثیر مثبتی بر عملکرد کسب‌وکار دارد. همچنین (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان دادند که بین دو رویکرد رفتار کارآفرینانه و عملکرد کسب‌وکار، همبستگی مثبتی وجود دارد و تأثیر رویکرد رفتاری اثرسازی به نسبت علیت‌گرا در عملکرد کسب‌وکار، اندکی قوی‌تر است. بر این اساس، فرضیات اول و دوم پژوهش عبارتند از:

– **H₁**: رفتار علیت‌گرا بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد.

– **H₂**: رفتار اثرسازانه بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد.

رفتار علیت‌گرا، اثرسازانه و نوآوری مدل کسب‌وکار

برخی از مطالعات پیشین به بررسی تأثیر این دو رفتار کارآفرینانه بر نوآوری مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند. مطالعه (فوتر و همکاران، ۲۰۱۸) نشان می‌دهد که دو رفتار کارآفرینانه (علیت و اثرسازی) منجر به نوآوری مدل کسب‌وکار

¹ Soelton

² Muis & Isyanto

³ Pati

⁴ Kamble

⁵ Ruiz-Jiménez

می‌شوند و بین این متغیرها و نوآوری مدل کسب‌وکار رابطه معنادار وجود دارد. در واقع هم اثرسازی و هم علیت، رویکردهای کارآفرینانه مناسبی برای توسعه مؤثر نوآوری‌های مدل کسب‌وکار هستند. آن‌ها نشان دادند که کارآفرینان باید با دقت، رویکرد خود را با نوع صنعت هماهنگ کنند تا بتوانند به‌طور مؤثر نوآوری مدل کسب‌وکار را توسعه دهند. (پاتی و همکاران، ۲۰۲۱) در پژوهش خود دریافتند بین رفتار کارآفرینانه و نوآوری مدل کسب‌وکار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. آن‌ها در مطالعه خود دریافتند که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با تکیه بر رویکردهای رفتاری می‌توانند فرصت‌های جدید را کشف کنند و در ادامه باعث بهبود مدل کسب‌وکار خود شوند و در واقع نوآوری ایجاد کنند. به عنوان مثال با شناسایی تامین‌کنندگان و شرکای جدید و یا ورود به بازار جدید، نوآوری در مدل خود داشته باشند. در نتیجه می‌توان گفت که رویکرد رفتار کارآفرینانه بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر مثبت دارد. (ولو و جاکوب، ۲۰۱۶)^۱ در پژوهش خود دریافتند که بین رفتار اثرسازانه و نوآوری مدل کسب‌وکار یک رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین (ریمن و همکاران، ۲۰۱۷) دریافتند که بین رفتار اثرسازانه و نوآوری مدل کسب‌وکار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و نشان دادند که رفتار اثرسازانه منجر به نوآوری مدل کسب‌وکار می‌شود. بر این اساس فرضیات سوم و چهارم عبارتند از:

– H3: رفتار علیت‌گرا بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر دارد.

– H4: رفتار اثرسازانه بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر دارد.

نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد کسب‌وکار

نوآوری مدل کسب‌وکار را می‌توان به‌عنوان درجه تازگی در محتوا و ساختار مدل کسب‌وکار دانست که می‌تواند به افزایش فروش منجر گردد، همچنین تغییرات در عناصر کلیدی مدل کسب‌وکار را توصیف می‌کند و به کارآفرینان کمک می‌کند تا به کشف فرصت‌های جدید، ایجاد و کسب ارزش بپردازند و در نهایت به بهبود عملکرد کسب‌وکار کمک می‌کند (گیو و همکاران، ۲۰۱۷؛ پاتی و همکاران، ۲۰۱۸؛ زوت و آمیت، ۲۰۱۳).

نوآوری مدل کسب‌وکار، نقش کلیدی در فرایند و عملکرد کسب‌وکار دارد. کسب‌وکارهای جدید برای بقا یا پیشی گرفتن از رقبا باید به‌طور مداوم دست به نوآوری مدل‌های کسب‌وکار خود بزنند (زولو و همکاران، ۲۰۲۱). در واقع نوآوری مدل کسب‌وکار عملکرد کسب‌وکارها را هدایت می‌کند (موریس و همکاران، ۲۰۱۳؛ پاتی و همکاران، ۲۰۲۱؛ پاتی و همکاران، ۲۰۱۸)^۲ و به کسب‌وکارها در به‌دست‌آوردن مزیت رقابتی بلندمدت یاری می‌رساند (کاسادوسوس-ماسانل و ریکارت، ۲۰۱۱). بنابراین کسب‌وکارها می‌توانند مزیت و عملکرد خود را با تأکید بر عوامل مشوق نوآوری مدل کسب‌وکار تقویت کنند (پاتی و همکاران، ۲۰۲۱). مطالعات پیشین، رابطه بین نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد کسب‌وکار را بررسی کرده‌اند. نوآوری مدل کسب‌وکار، عملکرد کسب‌وکار را افزایش می‌دهد (فوترر و همکاران، ۲۰۱۸). (پاتی و همکاران، ۲۰۲۱) دریافتند نوآوری مدل کسب‌وکار باعث ایجاد ارزش می‌گردد که این امر خود منجر به کسب مزیت رقابتی و در نهایت عملکرد برتر کسب‌وکار می‌گردد. (گرونوم و همکاران، ۲۰۱۶)^۳ در پژوهش خود دریافتند که نوآوری در مدل کسب‌وکار اگر در سطح گسترده رخ دهد برای عملکرد، بسیار مهم است و تأثیر مثبتی بر آن می‌گذارد. کسب‌وکارها برای افزایش عملکرد باید در طراحی مدل کسب‌وکار بر ایجاد نوآوری و کارایی منسجم‌تر تمرکز کنند. (پوهله و چاپمن، ۲۰۰۶)^۴ در مطالعه خود نشان دادند که شرکت‌های با عملکرد بالا دو برابر بیشتر از شرکت‌هایی که عملکرد ضعیفی دارند، بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأکید دارند (پوهله و چاپمن، ۲۰۰۶). بر این اساس فرضیه پنجم عبارت است از:

– H5: نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد.

¹ Velu & Jacob

² Morris

³ Gronum

⁴ Pohle & Chapman

شرکت‌های خانوادگی

شرکت‌های خانوادگی، رایج‌ترین شکل سازماندهی تجاری در اقتصاد جهانی محسوب می‌شوند (روولی و همکاران، ۲۰۲۲؛ استوک و همکاران، ۲۰۲۴).^۱ با توجه به اینکه اندازه نسبی شرکت‌های خانوادگی از کشوری به کشور دیگر متفاوت است، مطالعات نشان می‌دهد که در بیشتر کشورها حداقل ۵۰ درصد از جامعه یا گروه کسب‌وکار را شرکت‌های خانوادگی تشکیل می‌دهند و در برخی دیگر از کشورها مانند برزیل، ایتالیا و ایالات متحده آمریکا بیش از ۹۰ درصد از جامعه کسب‌وکار را این‌گونه شرکت‌ها تشکیل می‌دهند (استوک و همکاران، ۲۰۲۴). بسیاری از شرکت‌های خانوادگی برای سال‌های متمادی و در برخی برای بیش از یک قرن با موفقیت فعالیت کرده‌اند (احمد و همکاران، ۲۰۲۰).^۲ شرکت‌های خانوادگی نه تنها نقش کلیدی در شکوفایی اقتصاد جهانی ایفا می‌کنند بلکه باعث اشتغال‌زایی و نوآوری در صنعت نیز می‌گردند (کالابرو و همکاران، ۲۰۱۹).^۳ همچنین این شرکت‌ها باعث شکل‌گیری ارزش و رفتار اقتصاد ملی می‌گردند (استوک و همکاران، ۲۰۲۴). شرکت‌های خانوادگی به‌طور کلی به شرکت‌هایی گفته می‌شود که توسط اعضای یک خانواده اداره یا مدیریت می‌شود (میروشنیچنکو و همکاران، ۲۰۲۴).^۴ شرکت‌های خانوادگی نیز با توجه به میزان تعلق سهام به آن‌ها در کشورهای مختلف تعاریف متفاوتی دارند. برای مثال در ایالات متحده، شرکت خانوادگی به شرکت یا کسب‌وکاری گفته می‌شود که بیش از ۵۰ درصد سهام آن متعلق به یک خانواده است. در نروژ، شرکت خانوادگی به کسب‌وکاری گفته می‌شود که ۳۳ درصد سهام شرکت متعلق به یک نفر یا یک خانواده باشد. در دانمارک شرکت خانوادگی به کسب‌وکاری گفته می‌شود که مدیرعامل جدید دارای نسبت نسبی (خونی) یا سببی (نتیجه ازدواج) با مدیرعامل قبلی باشد (میلر و همکاران، ۲۰۰۷).^۵ شرکت‌های خانوادگی در کشورهایی که خانواده در آنها ارزش تلقی می‌گردد بیشتر مشاهده می‌گردند (جانفنتالر و همکاران، ۲۰۲۳).^۶

مشارکت خانواده در یک شرکت می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد (ده ماسیس و همکاران، ۲۰۱۲).^۷ مشارکت خانواده در مالکیت، به خانواده کنترل‌کننده اجازه می‌دهد تا بر تصمیمات و عملیات استراتژیک شرکت تأثیر بگذارد (بارونتینی و کاپریو، ۲۰۰۶).^۸ از سوی دیگر حضور اعضای خانواده در مدیریت ارشد شرکت، به خانواده کنترل‌کننده این اجازه را می‌دهد تا تأثیر قوی‌تری بر تصمیمات و عملیات استراتژیک شرکت نسبت به مالکیت انحصاری داشته باشد (کاتلر و ده ماسیس، ۲۰۱۳؛ میروشنیچنکو و همکاران، ۲۰۲۴).^۹ علاوه بر این، مشارکت خانواده در مالکیت و مدیریت، به خانواده کنترل‌کننده اجازه می‌دهد تا کنترل مطلق بر شرکت داشته باشد (میروشنیچنکو و همکاران، ۲۰۲۱).^{۱۰}

مدل مفهومی پژوهش

بر اساس فرضیات مطرح‌شده، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ طراحی شده است.

¹ Rovelli; Stock

² Ahmad

³ Calabrò

⁴ Miroshnychenko

⁵ Miller

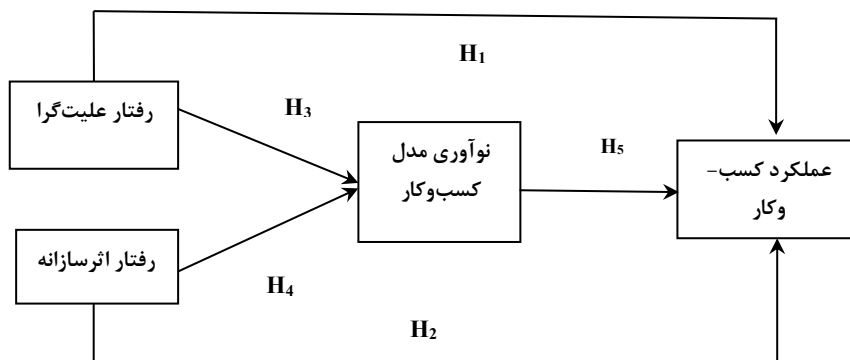
⁶ Jaufenthaler

⁷ De Massis

⁸ Barontini & Caprio

⁹ Kotlar & De Massis

¹⁰ Miroshnychenko



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، از نظر ماهیت، کمی و بر اساس روش گردآوری اطلاعات از نوع همبستگی است. پس از مطالعه مبانی نظری، مدل مفهومی و پرسش‌نامه با مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم- خیلی زیاد) تهیه شد. پرسش‌نامه پژوهش شامل ۴۳ سؤال متناسب با متغیرهای تحقیق، مستخرج از مقاله‌های معتبر است که تعداد و منبع سؤالات، در جدول ۲ مشخص شده‌است.

جدول ۲. تعداد و منابع سؤالات پرسش‌نامه.

منابع	تعداد سوال	متغیر
(چاندلر و همکاران، ۲۰۱۱)	۱۳	رفتار اثرسازانه
(چاندلر و همکاران، ۲۰۱۱)	۷	رفتار علیت‌گرا
(فوترر و همکاران، ۲۰۱۸)	۱۶	نوآوری مدل کسب‌وکار
(فوترر و همکاران، ۲۰۱۸)	۷	عملکرد کسب‌وکار

جامعه آماری این پژوهش، کسب‌وکارهای خانوادگی هستند و شرکت‌هایی انتخاب شدند که بیش از ۵۰ درصد آن متعلق به یک خانواده (شامل همسر، خواهر و برادر و خویشاوند نسبی و سببی) است. پرسش‌نامه این پژوهش بین بنیانگذاران و نیز بنیانگذاران کسب‌وکارهای خانوادگی در سال ۱۴۰۲ توزیع و ۱۲۱ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. در ادامه ۱۸ پرسش‌نامه به دلیل مخدوش بودن یا اینکه نوع کسب‌وکار خانوادگی نبوده است، در تحلیل کنار گذاشته شد. در نهایت ۱۰۳ پرسش‌نامه معتبر وارد فرایند تحلیل شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SmartPLS3 و روش مدلسازی معادلات ساختاری و برای محاسبه آماره‌های توصیفی از نرم‌افزار SPSS26 استفاده شده‌است. برای سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری، ضرایب آلفای کرونباخ RHO-A، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس احصا شده AVE استفاده شده که در بخش یافته‌ها تشریح شده‌است.

یافته‌ها

توصیف جمعیت‌شناختی

به‌منظور شناخت بهتر نمونه آماری، متغیرهای جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، تحصیلات، شغل و تعداد کارکنان بررسی شد که در جدول ۳ ارائه شده‌است.

جدول ۳. آمار جمعیت‌شناختی.

شغل		جنسیت	
بنیانگذار	۵۷	مرد	۶۷
هم‌بنیانگذار	۴۳	زن	۳۳
کمتر از ۱۰	۲۷	کارشناسی	۵۹
بین ۱۱ تا ۳۰	۵۵	کارشناسی ارشد	۳۹
بیشتر از ۳۰	۱۸	دکتری	۲

سنجش مدل اندازه‌گیری

در این پژوهش از ضرایب مختلف برای بررسی پایایی ابزار پژوهش استفاده شده است. علاوه بر آلفای کرونباخ پایایی ترکیبی یا پایایی مرکب، برای معرفی‌ها، بارهای بیرونی متفاوت را مدنظر قرار می‌دهد. ضریب Rho نیز برای سنجش پایایی درونی سازه‌ها است. مقدار ضرایب مورد تأیید این شاخص‌ها بزرگ‌تر و مساوی ۰/۷ می‌باشد که در جدول ۴ ارائه شده‌است.

جدول ۴. بررسی ضرایب پایایی.

شاخص (AVE)	پایایی ترکیبی	Rho_A	آلفای کرونباخ
رفتار اثرسازانه	۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۸۴
رفتار علیت‌گرا	۰/۹۱	۰/۸۱	۰/۷۷
نوآوری مدل کسب‌وکار	۰/۸۵	۰/۸۴	۰/۸۳
عملکرد کسب‌وکار	۰/۷۳	۰/۷۲	۰/۷۹

جدول ۵ مقایسه روایی واگرا و ضریب همبستگی بین متغیرها را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. بنابراین در مدل‌های فوق، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با سؤالات خود دارند تا با سازه‌های دیگر؛ به بیان دیگر روایی واگرای مدل در حد مناسبی است (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴).

جدول ۵. نتایج بررسی روایی واگرا به روش فورنل و لارکر.

عملکرد کسب‌وکار	نوآوری مدل کسب‌وکار	رفتار علیت‌گرا	رفتار اثرسازانه
			رفتار اثرسازانه
			رفتار علیت‌گرا
	۰/۸۴	۰/۲۷	۰/۴۹
۰/۷۷	۰/۶۲	۰/۶۵	۰/۶۴

بررسی نیکویی برازش مدل

جدول ۶ شاخص‌های نیکویی برازش مدل را بر اساس ضریب تعیین، قدرت پیش‌بینی و نیکویی برازش نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج آزمون برازش مدل.

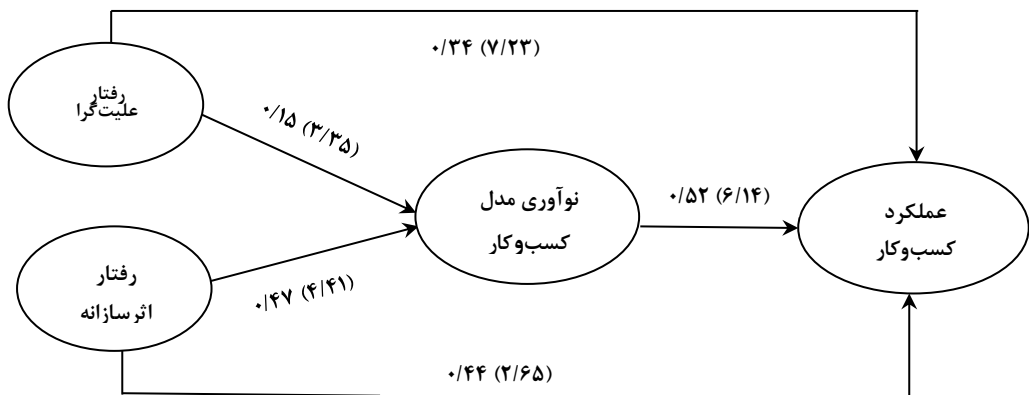
شاخص	مقدار مدل	نتیجه
ضریب تعیین R-square	۰/۴۷	رابطه متوسط (بین ۰/۳۳ تا ۰/۶۷)
قدرت پیش‌بینی Q-square	۰/۴۱	قابل قبول (بزرگتر از ۰/۳)
نیکویی برازش GOF	۰/۴۷	قابل قبول (بزرگتر از ۰/۳۶)

آزمون فرضیه‌ها

به‌منظور بررسی فرضیات پژوهش از مقادیر t و ضرایب مسیر β (اعداد روی مسیر و معناداری ضریب مسیر) استفاده شده‌است. در سطح اطمینان ۹۵ درصد اگر مقدار آماره t بیشتر از $1/96$ و سطح معناداری کمتر از $0/05$ باشد، فرضیه تأیید می‌شود. در جدول ۷، فرضیه‌های پژوهش بررسی شده‌است. در مرحله بعدی، برازش مدل کلی بررسی شده است که مطابق جدول نتایج نشان می‌دهد مدل دارای برازش مناسبی می‌باشد.

جدول ۷. آزمون فرضیه‌ها.

نتیجه	ضریب مسیر	آماره t-value	تأیید
H ₁ رفتار علیت‌گرا بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد.	۰/۳۴	۷/۲۳	تأیید
H ₂ رفتار اثرسازانه بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد.	۰/۴۴	۲/۶۵	تأیید
H ₃ رفتار علیت‌گرا بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر دارد.	۰/۱۵	۳/۳۵	تأیید
H ₄ رفتار اثرسازانه بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر دارد.	۰/۴۷	۴/۴۱	تأیید
H ₅ نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد.	۰/۵۲	۶/۱۴	تأیید

شکل ۲. نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی H₁ و H₂ از طریق ضریب مسیر و ضریب معنادار.

آزمون سوپل به منظور بررسی معناداری متغیر میانجی

به منظور بررسی معناداری متغیر میانجی نوآوری مدل کسب‌وکار، از آزمون سوپل استفاده شده است که براساس مقدار Z-value به دست می‌آید. با توجه به اینکه مقدار آزمون سوپل در این تحقیق از $1/96$ ، بزرگتر است می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد متغیر نوآوری مدل کسب‌وکار یک متغیر میانجی معنادار است.

بحث

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر رفتار علیت‌گرا و رفتار اثرسازانه و بر عملکرد کسب‌وکار با میانجی‌گری نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های خانوادگی بوده است. بر این اساس پس از مطالعه مبانی نظری و طراحی مدل مفهومی، پرسش‌نامه تحقیق بین بنیانگذاران و نیز بنیانگذاران شرکت‌های خانوادگی توزیع گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که فرضیات تحقیق مورد تأیید هستند.

بررسی فرضیه اول نشان داد که رفتار علیت‌گرا بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر معناداری دارد. همان‌طور که بیان گردید علیت، یکی از رویکردهای رفتار در کارآفرینان است و به آنها کمک می‌کند تا بر روی اهداف و برنامه‌های مشخص و معین تمرکز کنند تا بتوانند عملکرد کسب‌وکار خود را بهبود دهند. نتایج پژوهش حاضر تأثیر مثبت این رویکرد را بر عملکرد کسب‌وکار نشان داد. نتایج بیشتر مطالعات، تأثیر مثبت رفتار علیت‌گرا بر عملکرد کسب‌وکار را نشان می‌دهد و تنها مطالعات اندکی تأثیر منفی این رویکرد را بر عملکرد نشان می‌دهند. بنابراین نتیجه پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳)^۲، (روئیز-جیمenez و همکاران، ۲۰۲۱)^۱، (اسمولکا و همکاران، ۲۰۱۸) و (برتل و اسپیلکر-آتینگ، ۲۰۱۰)^۳ که به تأثیر مثبت رفتار علیت‌گرا بر عملکرد اشاره کرده‌اند، همخوانی دارد. **بررسی فرضیه دوم نشان داد که رفتار اثرسازانه بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر معناداری دارد.** رفتار اثرسازانه یکی دیگر از رویکردهای رفتاری در کارآفرینان است و کارآفرینان معمولاً از آن برای بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه بازار در یک محیط نامشخص استفاده می‌کنند. این رویکرد به نوبه خود باعث بهبود عملکرد کسب‌وکار می‌گردد. نتایج پژوهش حاضر، تأثیر مثبت این رویکرد را بر عملکرد کسب‌وکار نشان داد. نتیجه پژوهش با مطالعات (کرمی و حسین، ۲۰۲۴)^۴، (کمبل و همکاران، ۲۰۲۳)^۵، (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳)^۶، (روئیز-جیمenez و همکاران، ۲۰۲۱)^۱، (برتل و همکاران، ۲۰۱۲) و (رئاد و همکاران، ۲۰۰۹)^۴ که به تأثیر مثبت رفتار اثرسازانه بر عملکرد اشاره کرده‌اند، همخوانی دارد. **بررسی فرضیه سوم پژوهش نشان داد که رفتار علیت‌گرا بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر دارد.** نتیجه این فرضیه با پژوهش (پاتی و همکاران، ۲۰۲۱)^۷، (فوترر و همکاران، ۲۰۱۸) که به تأثیر مثبت رفتار علیت‌گرا بر نوآوری مدل کسب‌وکار اشاره کرده‌اند، همخوانی دارد. در واقع رفتارهای مبتنی بر برنامه‌ریزی می‌توانند به افزایش نوآوری مدل کسب‌وکار کمک کنند. **بررسی فرضیه چهارم نشان داد که رفتار اثرسازانه، بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر دارد.** کسب‌وکارها با تکیه بر رویکردهای رفتاری (اثرسازی) می‌توانند فرصت‌های جدید را کشف کنند و در ادامه باعث بهبود مدل کسب‌وکار خود شوند و در واقع نوآوری ایجاد کنند. مطالعات پیشین نشان داده‌اند که رفتار اثرسازانه، تأثیر مثبتی بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد. نتایج پژوهش حاضر نیز تأثیر مثبت این رفتار بر نوآوری مدل کسب‌وکار را نشان داده است. بنابراین نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش (ژو و همکاران، ۲۰۲۲)^۸، (پاتی و همکاران، ۲۰۲۱)^۷، (هارمز و همکاران، ۲۰۲۱) و (ریمن و همکاران، ۲۰۱۷) و (ولو و جاکوب، ۲۰۱۶) که به تأثیر مثبت رفتار اثرسازانه بر نوآوری مدل کسب‌وکار اشاره کرده‌اند، همخوانی دارد. در اصل، اثرسازی در

¹ Ruiz-Jiménez

² Brettel & Spilker-Attig

³ Kamble

⁴ Read

⁵ Xu

کنار علیت منجر به یک یا چند نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌شود. بررسی فرضیه پنجم نشان داد که نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر معناداری دارد. نوآوری مدل کسب‌وکار برای عملکرد کسب‌وکار نقش حیاتی دارد. کسب‌وکارها برای بقا یا پیشی‌جستن از رقبا باید به‌طور مداوم دست به نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار خود بزنند (زولو و همکاران، ۲۰۲۱) و این نوآوری مدل کسب‌وکار است که منجر به ارتقای عملکرد کسب‌وکار می‌گردد. بر این اساس نتیجه پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳)، (پاتی و همکاران، ۲۰۲۱)، (فوترر و همکاران، ۲۰۱۸)، (گروم و همکاران، ۲۰۱۶) و (پوهله و چاپمن، ۲۰۰۶) که به تأثیر مثبت نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد کسب‌وکار اشاره کرده‌اند، همخوانی دارد.

نتیجه‌گیری

این پژوهش نشان می‌دهد که رفتار علیت‌گرا و رفتار اثرسازانه، به‌طور معناداری بر عملکرد کسب‌وکار در شرکت‌های خانوادگی تأثیر می‌گذارد. این نتایج نه تنها نظریه‌های موجود را تأیید می‌کنند بلکه روشن می‌کنند که چگونه این دو رفتار، بهبود عملکرد کسب‌وکار را ارتقا می‌دهند. به‌طور خاص، پژوهش حاضر مؤید این است که انجام پژوهش‌ها در زمینه رفتار علیت‌گرا و رفتار اثرسازانه در شرکت‌های خانوادگی، می‌تواند به بهبود استراتژی‌های مدیریتی و کسب‌وکاری این نوع شرکت‌ها کمک کند. پژوهش حاضر که در زمینه کسب‌وکار خانوادگی در حوزه رفتار کارآفرینانه است، زمینه‌های فرصتی را برای ایجاد پل ارتباطی بین این دو زمینه اثرسازی و علیت و ارتقای دانش در حوزه کسب‌وکار خانوادگی فراهم می‌کند. در عین حال، پژوهش‌های کارآفرینی در مورد کسب‌وکار خانوادگی، این پتانسیل را دارد که گفتگوها را در مورد این اقدامات کارآفرینانه در زمینه کارآفرینی غنی کند. در نهایت، این مطالعه نه تنها به درک بهتر رفتار کارآفرینان در شرکت‌های خانوادگی کمک می‌کند بلکه ارائه راهکارهایی برای بهبود عملکرد این نوع شرکت‌ها نیز دارای اهمیت است. از این‌رو، انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه می‌تواند به توسعه و پیشرفت جامعه آماری موردنظر کمک کند.

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به تأیید فرضیه اول مبنی بر اینکه رفتار علیت‌گرا بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد و با توجه به اینکه یکی از اصول این رفتار، تعهد به اهداف مشخص است، پیشنهاد می‌گردد که کسب‌وکارهای خانوادگی با تعیین اهداف مشخص و ازپیش تعیین‌شده برای کسب‌وکار خود و منحرف‌نشدن از این اهداف باعث بهبود عملکرد کسب‌وکار خود شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی به‌عنوان یکی از مصادیق رفتار علیت‌گرا می‌تواند در تمرکز کسب‌وکار برای دستیابی به هدف و بهبود عملکرد کمک کند، همچنین داشتن طرح کسب‌وکار نشان‌دهنده تعهد به کسب‌وکار است و بنابراین باعث افزایش یادگیری و بهبود عملکرد می‌شود. با توجه به تأیید فرضیه دوم مبنی بر اینکه رفتار اثرسازانه بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد و با توجه به اینکه رفتار اثرسازانه به کسب‌وکارها امکان کشف و ایجاد فرصت‌های جدید را می‌دهد، پیشنهاد می‌گردد کسب‌وکارهای خانوادگی با بهره‌گیری از رفتار اثرسازانه فرصت‌های جدید را کشف و از آن بهره‌برداری کنند و در نهایت باعث بهبود عملکرد کسب‌وکار خود نیز گردند. با توجه به اینکه اصول مختلف رفتار اثرسازانه عملکرد کسب‌وکارها را تحت تأثیر قرار می‌دهد به کسب‌وکارهای خانوادگی پیشنهاد می‌گردد از اصول رفتار اثرسازانه-آزمایشگری، انعطاف‌پذیری، پیش‌تعهدات در راستای به‌حداکثر رساندن بازده و بهره‌وری خود استفاده کنند و خسارات احتمالی را به‌حداقل برسانند. انعطاف‌پذیری و توانایی آزمون و خطا برای کارآفرینان اهمیت زیادی دارد، آنها می‌توانند با انجام تغییرات کوچک و آزمایش راه‌های مختلف، به دستیابی به راه‌حل‌ها و استراتژی‌های بهتر برای بهبود عملکرد کسب‌وکار خود بپردازند. کسب‌وکارهای خانوادگی می‌توانند با تمرکز بر منابع موجود و مهارت‌های در دسترس با بهره‌گیری بهینه از آنها، دست به اقدام بزنند زیرا در این حالت، ریسک کمتری را متقبل می‌شوند

و می‌توانند عملکرد کسب‌وکار خود را بهبود بخشند. برای مثال می‌توان استفاده از افراد موجود در تیم، منابع مالی موجود و تجربیات گذشته برای ایجاد فرصت‌های جدید و بهبود فرایندها را بیان کرد.

با توجه به تأیید فرضیه سوم و اینکه رفتار علیت‌گرا منجر به توسعه مؤثر نوآوری مدل کسب‌وکار می‌شود، به کسب‌وکارهای خانوادگی پیشنهاد می‌شود تا با اتخاذ رویکرد علیت‌گرا با استفاده از تحلیل علیت‌گرایانه، مانند برنامه‌ریزی و تحلیل‌های رقابتی مختلف، محیط کسب‌وکار خود را پیش‌کنند. این شناسایی می‌تواند به ایجاد نوآوری‌های مؤثرتر و متمایزتر در مدل کسب‌وکار کمک کند. همچنین می‌تواند با تأکید بر ایجاد شراکت‌های استراتژیک با سایر شرکای کسب‌وکار، به افزایش نوآوری در مدل کسب‌وکار خود بپردازند. این شراکت‌ها می‌تواند به اشتراک‌گذاری منابع، تجربیات و دانش و نیز تسهیل دسترسی به بازارها و فرصت‌های جدید کمک کند.

با توجه به تأیید فرضیه چهارم مبنی بر تأثیرگذاری مثبت و معنادار رفتار اثرسازانه بر نوآوری مدل کسب‌وکار، کسب‌وکارهای خانوادگی می‌توانند با به‌کارگیری رویکرد آزمایشگری در تغییر مدل کسب‌وکار و انعطاف‌پذیری در پذیرش این تغییرات، مدل کسب‌وکار خود را بهبود دهند و موجب نوآوری در مدل کسب‌وکار شوند و در نتیجه، عملکرد خود را بهبود بخشند. پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای خانوادگی با استفاده از اصول اثرسازی و با تکیه بر منابع در دسترس به جستجو، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بپردازند. بنابراین شرکت‌های خانوادگی می‌توانند با بهبود مدل کسب‌وکار خود از فرصت‌ها به‌طور سودآور استفاده کنند، برای مثال با معرفی تأمین‌کنندگان و شرکای جدید، آزمایش روش‌های معاملاتی جدید، معرفی فعالیت‌های جدید یا کاوش در بازارهای جدید.

با توجه به تأیید فرضیه پنجم مبنی بر اینکه نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کسب‌وکار دارد، کسب‌وکارهای خانوادگی می‌توانند با ایجاد تغییر و نوآوری در هر یک از اجزای مدل کسب‌وکار مانند ارزش پیشنهادی کانال‌های توزیع باعث کسب مزیت رقابتی و در نتیجه بهبود عملکرد بشوند. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد تا با ارائه محصول و خدمتی نوین یا با اتخاذ فناوری‌های جدید باعث تغییر و نوآوری در مدل کسب‌وکار خود شوند و در نتیجه عملکرد کسب‌وکار خود را بهبود بخشند، برای مثال با تغییر بستر فروش خود از سنتی به آنلاین، در کانال‌های توزیع خود نوآوری به‌وجود بیاورند.

پیشنهاد‌های پژوهشی

- با توجه به نتایج پژوهش، موارد زیر به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌گردد:
- ۱- با توجه به اینکه پژوهش حاضر و بیشتر مطالعات پیشین در مطالعات خود از داده‌های مقطعی استفاده کرده‌اند؛ به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که برای کشف رابطه بین رفتار و عملکرد کسب‌وکار، از بررسی‌های طولی و بلندمدت استفاده کنند.
 - ۲- رفتار اثرسازانه ابعاد مختلفی دارد و هر کدام از این ابعاد می‌توانند بر عملکرد تأثیر داشته باشند بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که تأثیر هر یک از ابعاد رفتار اثرسازانه را بر عملکرد و نوآوری مدل کسب‌وکار بررسی کنند.
 - ۳- با توجه به گسترش فضای دیجیتال و اینترنت و به دنبال آن شکل‌گیری کسب‌وکارهای دیجیتالی و آنلاین پیشنهاد می‌گردد که پژوهشگران آتی، پژوهش حاضر را در کسب‌وکارهای دیجیتالی و آنلاین بررسی کنند.
 - ۴- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد تا در مطالعات آتی خود بر محیط کسب‌وکار نیز تمرکز کنند و بررسی کنند که آیا کسب‌وکارهایی که در محیط‌های تجاری مختلف شروع به فعالیت کرده‌اند (محیط‌هایی کاملاً متفاوت از نظر فرهنگ)، رویکردهای تصمیم‌گیری متفاوتی را اتخاذ می‌کنند؟ و در نتیجه، تأثیر آن بر عملکرد به چه صورت است؟
 - ۵- پژوهشگران آتی می‌توانند تأثیر رفتار اثرسازانه را بر دیگر متغیرها مانند بازاریابی بررسی کنند. ۶

- ۶- با توجه به کمی بودن پژوهش حاضر، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد در مطالعات آتی، روش‌های کیفی را برای بررسی روابط پیشنهادی در مدل ترکیب کنند.
- ۷- بریکولاژ یکی دیگر از رویکردهای رفتاری است که بر عملکرد تأثیر می‌گذارد بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که در مطالعات خود تأثیر این متغیر را بر عملکرد بررسی کنند.
- ۸- در نهایت پژوهش‌های آتی می‌توانند رفتار کارآفرینانه را از دیدگاه فرایندهای شناختی بررسی کنند.

References

- Ahmad, S., Siddiqui, K. A., & AboAlsamh, H. M. (2020). Family SMEs' survival: the role of owner family and corporate social responsibility. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 281-297. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0406>
- Ahmed, A., Khuwaja, F. M., Brohi, N. A., Othman, I., & Bin, L. (2018). Organizational factors and organizational performance: A resource-based view and social exchange theory viewpoint. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 579-599. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i3/3951>
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., Hytti, U., & Solvoll, S. (2016). Entrepreneurs' social identity and the preference of causal and effectual behaviours in start-up processes. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3-4), 234-258. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155742>
- Alzamora-Ruiz, J., Del Mar Fuentes-Fuentes, M., & Martinez-Fiestas, M. (2021). Together or separately? Direct and synergistic effects of Effectuation and Causation on innovation in technology-based SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1917-1943. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00743-9>
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting Business Architecture: the Antecedents of Business Model Design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331-350. <https://doi.org/10.1002/sej.1200>
- An, W., Rülting, C.-C., Zheng, X., & Zhang, J. (2020). Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths. *Small Business Economics*, 54(3), 843-864. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00155-8>
- Aspara, J., Joel, H., & Tikkanen, H. (2010). Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 39-56. <https://doi.org/10.1080/09652540903511290>
- Audretsch, D. B., Belitski, M., & Desai, S. (2015). Entrepreneurship and economic development in cities. *The Annals of Regional Science*, 55(1), 33-60. <https://doi.org/10.1007/s00168-015-0685-x>
- Baber, W. W., Ojala, A., & Martinez, R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6/7), 811-830. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2019-0139>
- Baghersad, V., Davari, A., & Farrokhanesh, T. (2022). Effectuation, Causation and the Performance of Entrepreneurial Businesses. *Management Research in Iran*, 26(1), 88-110. https://mri.modares.ac.ir/article_585.html?lang=en
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2006.00273.x>

- Bayarçelik, E. B., & Özşahin, M. (2014). How Entrepreneurial Climate Effects Firm Performance? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(4), 823-833. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.091>
- Belchior, R. F., & Lyons, R. (2021). Explaining entrepreneurial intentions, nascent entrepreneurial behavior and new business creation with social cognitive career theory – a 5-year longitudinal analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1945-1972. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00745-7>
- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635. <https://doi.org/10.1111/jpim.12117>
- Berglund, H., & Sandström, C. (2013). Business model innovation from an open systems perspective: structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*, 18(3-4), 274-285. <https://doi.org/10.1504/ijpd.2013.055011>
- Bird, B., & Schjoedt, L. (2017). Entrepreneurial Behavior: Its Nature, Scope, Recent Research, and Agenda for Future Research. In M. Brännback & A. L. Carsrud (Eds.), *Revisiting the Entrepreneurial Mind: Inside the Black Box: An Expanded Edition* (pp. 379-409). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45544-0_23
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. (2012). Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 889-913. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00535.x>
- Blauth, M., Mauer, R., & Brettel, M. (2014). Fostering Creativity in New Product Development through Entrepreneurial Decision Making. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 495-509. <https://doi.org/10.1111/caim.12094>
- Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 167-184. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.001>
- Brettel, M., & Spilker-Attig, A. (2010). Online advertising effectiveness: a cross-cultural comparison. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4(3), 176-196. <https://doi.org/10.1108/17505931011070569>
- Cai, L., Runping, G., Yupeng, F., & Liu, Z. (2017). Effectuation, Exploratory Learning and New Venture Performance: Evidence from China. *Journal of Small Business Management*, 55(3), 388-403. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12247>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317-355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2020). A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial. *Management Science*, 66(2), 564-586. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3249>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011, January–February). How to design a winning business model. *Harvard business review*. <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Coad, A., Segarra, A., & Teruel, M. (2016). Innovation and firm growth: Does firm age play a role? *Research Policy*, 45(2), 387-400. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.10.015>
- Crick, J. M., Crick, D., & Chaudhry, S. (2020). Entrepreneurial marketing decision-making in rapidly internationalising and de-internationalising start-up firms. *Journal of Business Research*, 113, 158-167. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.033>
- Crovini, C., Santoro, G., & Ossola, G. (2021). Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *Management Decision*, 59(5), 1085-1113. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1402>
- Davari, A., & Rezazade, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS software*. Jihad Daneshgahi Publishing Organization. <https://www.gisoom.com/book/11097132>
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2012). *Family business studies: An annotated bibliography*. Edward Elgar Publishing. https://books.google.com/books/about/Family_Business_Studies.html?id=rH7AlYcWXOoC&source=kp_book_description
- Deligianni, I., Voudouris, I., & Lioukas, S. (2017). Do Effectuation Processes Shape the Relationship between Product Diversification and Performance in New Ventures? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 349-377. <https://doi.org/10.1111/etap.12210>
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287-309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Futterer, F., Schmidt, J., & Heidenreich, S. (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 51(1), 64-81. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.008>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Goel, S., & Jones, R. J. (2016). Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family Business: A Systematic Review and Future Directions. *Family Business Review*, 29(1), 94-120. <https://doi.org/10.1177/0894486515625541>
- Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2020). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 54(3), 621-639. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5>
- Gronum, S., Steen, J., & Verreyne, M-L. (2016). Business model design and innovation: Unlocking the performance benefits of innovation. *Australian Journal of Management*, 41(3), 585-605. <https://doi.org/10.1177/0312896215587315>

- Gu, W. (2023). Impact of Managers' overconfidence upon listed Firms' entrepreneurial behavior in an emerging market. *Journal of Business Research*, 155(6), 113453. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113453>
- Guo, H., Tang, J., Su, Z., & Katz, J. A. (2017). Opportunity recognition and SME performance: the mediating effect of business model innovation. *Research & Development Management*, 47(3), 431-442. <https://doi.org/10.1111/radm.12219>
- Guo, Z., Zhang, J., & Gao, L. (2018). It is not a panacea! The conditional effect of bricolage in SME opportunity exploitation. *Research & Development Management*, 48(5), 603-614. <https://doi.org/10.1111/radm.12325>
- Harms, R., Alfert, C., Cheng, C-F., & Kraus, S. (2021). Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. *International Journal of Hospitality Management*, 95(4), 102896. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102896>
- Hosseini, G. H., Davari, A., Baghersad, V., & Farokhmanesh, T. (2021). Causality, effectiveness and business performance: A fuzzy approach. *Journal of Entrepreneurship Development*, 14(1), 21-40. <https://doi.org/10.22059/jed.2021.318608.653594>
- International Business Machines. (2006). *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*. <https://isspp.org/resources/expanding-the-innovation-horizon-the-global-ceo-study-2006/#page/4>
- Jaufenthaler, P., Koll, O., Lude, M., & Prügl, R. (2023). Country Differences in Family Firm Reputation: An Exploration in Germany, India, and the United States. *Family Business Review*, 36(4), 352-374. <https://doi.org/10.1177/08944865231192339>
- Jiang, Y., & Tornikoski, E. T. (2019). Perceived uncertainty and behavioral logic: Temporality and unanticipated consequences in the new venture creation process. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 23-40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.06.002>
- Johansson, A., & McKelvie, A. (2012). Unpacking the antecedents of effectuation and causation in a corporate context. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(17), 1-15. https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A15%3A4069423/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A94340162&crl=c&link_origin=scholar.google.com
- Kamble, S., Rana, N. P., Gupta, S., Belhadi, A., Sharma, R., & Kulkarni, P. (2023). An effectuation and causation perspective on the role of design thinking practices and digital capabilities in platform-based ventures. *Technological Forecasting and Social Change*, 193(3), 122646. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122646>
- Karami, M., & Hossain, M. (2024). Marketing intelligence and small firms' performance: the role of entrepreneurial alertness and effectuation. *Marketing Intelligence & Planning*, 42(1), 168-189. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2023-0406>
- Khan, H. U. R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270-1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Kogut, C. S., Mello, R. D. C., & Skorupski, R. (2023). Combining effectuation and causation approaches in entrepreneurship: A 20+ years review. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(3), e2226. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2226>

- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Kraus, S., Filser, M., Puumalainen, K., Kailer, N., & Thurner, S. (2020). Business Model Innovation: A Systematic Literature Review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(06), 2050043. <https://doi.org/10.1142/s0219877020500431>
- Kraus, S., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., Steinhoff, M. M., & Tomini, N. (2022). Facebook and the creation of the metaverse: radical business model innovation or incremental transformation? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 52-77. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2021-0984>
- Laskovaia, A., Louis, M., Galina, S., & Wales, W. (2019). Expect the unexpected: examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 456-475. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541593>
- Laskovaia, A., Shirokova, G., & Morris, M. H. (2017). National culture, effectuation, and new venture performance: global evidence from student entrepreneurs. *Small Business Economics*, 49(3), 687-709. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9852-z>
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x>
- Mayer-Haug, K., Read, S., Brinckmann, J., Dew, N., & Grichnik, D. (2013). Entrepreneurial talent and venture performance: A meta-analytic investigation of SMEs. *Research Policy*, 42(6), 1251-1273. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.03.001>
- McKelvie, A., Chandler, G. N., DeTienne, D. R., & Johansson, A. (2020). The measurement of effectuation: highlighting research tensions and opportunities for the future. *Small Business Economics*, 54(3), 689-720. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00149-6>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Miller, D., & Barontini, R. (2021). Family Business Growth Around the World. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 682-708. <https://doi.org/10.1177/1042258720913028>
- Miroshnychenko, I., Vocalelli, G., De Massis, A., Grassi, S., & Ravazzolo, F. (2024). The COVID-19 pandemic and family business performance. *Small Business Economics*, 62(1), 213-241. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00766-2>
- Mohammadinejad, Z., & Bakhshandeh, G. (2022). The Role of Market Orientation and Its Dimension in Improvement of SMEs Performance: A Meta-analysis. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(2), 343-360. <https://doi.org/10.22059/jed.2022.333045.653810>
- Morris, M. H., Galina, S., & Shatalov, A. (2013). The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 46-65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00377.x>
- Muis, I., & Isyanto, P. (2024). Does Competitive Advantage Mediate Innovation Capability and Organizational Ambidexterity-Organizational Performance Relationship? *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1). <http://mail.ijair.id/index.php/ijair/article/view/693>

- Mutumba, R., Basika, E., Menya, J., Kabenge, I., Kiggundu, N., & Oshaba, B. (2021). A review of the human resource management dilemma for SMEs: Case of central Uganda. *Art Human Open Access Journal*, 4(6), 253-259. <https://doi.org/10.60682/vwej-5r51>
- Pati, R., Ghobadian, A., Nandakumar, M. K., Hitt, M. A., & O'Regan, N. (2021). Entrepreneurial behavior and firm performance: The mediating role of business model novelty. *Research & Development Management*, 51(5), 551-567. <https://doi.org/10.1111/radm.12466>
- Pati, R. K., Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., Ireland, R. D., & O'Regan, N. (2018). Business model design-performance relationship under external and internal contingencies: Evidence from SMEs in an emerging economy. *Long Range Planning*, 51(5), 750-769. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.01.001>
- Pellegrini, M. M., Rialti, R., Marzi, G., & Caputo, A. (2020). Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 795-826. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00650-5>
- Peng, X. B., Liu, Y. L., Jiao, Q. Q., Feng, X. B., & Zheng, B. (2020). The nonlinear effect of effectuation and causation on new venture performance: The moderating effect of environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, 117(4), 112-123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.048>
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 837-861. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x>
- Pohle, G., & Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy & Leadership*, 34(5), 34-40. <https://doi.org/10.1108/10878570610701531>
- Racat, M., Ricard, A., & Mauer, R. (2024). Effectuation and causation models: an integrative theoretical framework. *Small Business Economics*, 62(3), 879-893. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00787-x>
- Randolph, R. V., Fang, H. C., Memili, E., & Nayir, D. Z. (2021). Family and non-family sources of knowledge diversity in family firms: The role of causation logics. *International Small Business Journal*, 39(1), 64-85. <https://doi.org/10.1177/0266242620953359>
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.001>
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731-1758. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>
- Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R., & Stultiëns, R. (2017). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *Research & Development Management*, 47(4), 595-606. <https://doi.org/10.1111/radm.12249>
- Reymen, I. M. M. J., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E. (2015). Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351-379. <https://doi.org/10.1002/sej.1201>
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>

- Ruiz-Jiménez, J. M., Ruiz-Arroyo, M., & Del Mar Fuentes-Fuentes, M. (2021). The impact of effectuation, causation, and resources on new venture performance: novice versus expert entrepreneurs. *Small Business Economics*, 57(4), 1761-1781. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00371-7>
- Sá, E., Farhangmehr, M., Pinho, J. C., & Dibb, S. (2022). Marketing decisions and implementation process for entrepreneurial and managerial practices: a critical incident technique approach. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24(2), 221-241. <https://doi.org/10.1108/JRME-04-2021-0052>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848440197>
- Servantie, V., & Hlady Rispal, M. (2018). Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 310-335. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1413774>
- Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., & Heugens, P. P. M. A. R. (2018). Get it Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision-Making Logics on Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 571-604. <https://doi.org/10.1177/1042258718783429>
- Soelton, M., Noemijati, N., Rohman, F., & Mugiono, M. (2021). Conceptualizing the role of organizational performance in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 1151-1160. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.115258>
- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86(6), 671-696. <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0794-0>
- Stock, C., Pütz, L., Schell, S., & Werner, A. (2024). Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field. *Journal of Business Ethics*, 190(1), 199-259. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05382-4>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Velu, C., & Jacob, A. (2016). Business model innovation and owner-managers: the moderating role of competition. *Research & Development Management*, 46(3), 451-463. <https://doi.org/10.1111/radm.12095>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981-998. <https://doi.org/10.1002/smj.555>
- Xu, S., He, J., Morrison, A. M., de Domenici, M., & Wang, Y. (2022). Entrepreneurial networks, effectuation and business model innovation of startups: The moderating role of environmental dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 31(3), 460-478. <https://doi.org/10.1111/caim.12514>

- Yang, T., Hughes, K. D., & Zhao, W. (2021). Resource combination activities and new venture growth: Exploring the role of effectuation, causation, and entrepreneurs' gender. *Journal of Small Business Management*, 59(sup1), S73-S101. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1790292>
- Yu, X., Li, Y., Chen, D. Q., Meng, X., & Tao, X. (2019). Entrepreneurial bricolage and online store performance in emerging economies. *Electronic Markets*, 29(2), 167-185. <http://doi.org/10.1007/s12525-018-0302-9>
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358-367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>
- Zhang, W., Zhao, W., Gao, Y., & Xiao, Z. (2021). How do managerial ties influence the effectuation and causation of entrepreneurship in China? The role of entrepreneurs' cognitive bias. In C. Rowley & I. Oh (Eds.), *Corporate Performance and Managerial Ties in China* (pp. 85-113). Routledge. https://www.researchgate.net/publication/367853964_How_do_managerial_ties_influence_the_effectuation_and_causation_of_entrepreneurship_in_China_The_role_of_entrepreneurs%27_cognitive_bias
- Zhang, Y., Li, Z., Sha, Y., & Yang, K. (2023). The impact of decision-making styles (effectuation logic and causation logic) on firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(1), 85-101. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2021-0378>
- Zollo, L., Rialti, R., Tron, A., & Ciappei, C. (2021). Entrepreneurial passion, orientation and behavior: the moderating role of linear and nonlinear thinking styles. *Management Decision*, 59(5), 973-994. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1500>
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403-411. <https://doi.org/10.1177/1476127013510466>