

سازماندهی کسب و کار جدید: چه فعالیت‌هایی پیش‌سازمان را ایجاد می‌کنند؟

کامبیز طالبی*¹ - سیدهادی فرحزادی²

سیدرضا حجازی³ - سیدمجتبی سجادی⁴

1. استاد دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

2. دانشجوی دکتری دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

3 و 4. دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: 1397/6/18

تاریخ پذیرش: 1397/8/24

چکیده

با توصیف کارآفرین به‌عنوان خالق کسب و کار جدید، مطالعات این حوزه بر رفتار کارآفرین یا همان «سازماندهی سازمان جدید» متمرکز می‌شوند. مطالعات بسیاری در این حوزه به فرآیند کارآفرینی پرداخته و تنها چند مطالعه محدود به پیش‌سازمان به‌عنوان آنچه در ابتدای مسیر خلق کسب و کار جدید توسط کارآفرینان ساخته می‌شود، اشاره کرده‌اند. این مطالعات با تأکید بر اینکه پیش‌سازمان‌ها هنوز ویژگی‌های یک سازمان را ندارند، آن‌ها را چیزی بیشتر از یک الگوی تصادفی نمی‌دانند. روش پژوهش حاضر برحسب هدف، کاربردی است. همچنین با استفاده از رویکرد آمیخته - اکتشافی، در جامعه کسب و کارهای اینترنتی استان تهران اجرا شده است. بخش کیفی با استفاده از روش‌های دلفی (با حضور 5 نفر از خبرگان)، مدیریت تعاملی و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، با هدف استخراج روابط میان فعالیت‌ها از دید خبرگان انجام شد. در بخش کمی با هدف تأیید روابط استخراج شده در بخش کیفی، براساس نمونه‌ای با حجم 124 مورد و با استفاده از تحلیل مسیر، 10 فعالیت کلیدی تشکیل‌دهنده پیش‌سازمان و روابط میان آن‌ها شناسایی شد. این فعالیت‌ها عبارتند از: ایجاد تیم، تأمین پول هوشمند، راه‌اندازی فروش، تخصصی‌سازی، یادگیری تأملی، شناسایی نیازهای بازار، تنظیم ارزش پیشنهادی، ایجاد هویت مشترک، تسهیم منافع احتمالی و توسعه ساختار سازمانی؛ فعالیت‌هایی که انتظار می‌رود کارآفرینان برای سازماندهی کسب و کار جدید انجام دهند.

واژه‌های کلیدی: پیش‌سازمان، خلق کسب و کار جدید، سازماندهی، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، مدیریت تعاملی

مقدمه

یکی از رایج‌ترین مفهومی‌پردازی‌ها از پدیده‌ی کارآفرینی، تعریف آن به‌عنوان «خلق کسب‌وکار (مخاطره‌ای) جدید»¹ است. از منظر این رویکرد، کارآفرینی به‌عنوان رفتار کارآفرین (Gartner & Carter, 2003) توصیف می‌شود؛ رفتاری که با سازماندهی² (هماهنگی و بنانه‌اندن روال‌ها، ساختارها و نظام‌ها (سیستم‌ها)، یک کسب‌وکار جدید بروز می‌یابد و محصول یا خروجی آن «سازمان جدید» است (Gartner & Carter, 2003). در سازماندهی، کارآفرین تلاش می‌کند با ایجاد یک سازمان (بنگاه) جدید، اقدامات لازم برای بهره‌برداری از فرصت و عملیاتی کردن ایده‌ی کسب‌وکار خود را سامان دهد.

با وجود گسترده‌گی موضوعات و سؤال‌های پژوهشی این حوزه، مطالعات اندکی به شناسایی فعالیت‌های شکل‌دهنده‌ی پیش‌سازمان و ارتباط میان آن‌ها پرداخته‌اند. این شکاف نظری به ویژه در پاسخ به سؤال کارآفرینان در مورد اینکه «برای ایجاد سازمان بنگاه جدید چه فعالیت‌هایی را باید دنبال کنند»، خودنمایی می‌کند.

با آن‌که آنچه در مرحله ابتدایی سازمان‌دهی وجود دارد بیش از یک الگوی صرفاً تصادفی است، اما هنوز به‌عنوان یک سازمان قابل شناسایی نیست (Katz & Gartner, 1988). کاتز و گارتر این موجودیت جدید را پیش‌سازمان می‌نامند. پیش‌سازمان را می‌توان به نوزادی تازه متولد شده تشبیه کرد که هرچند هنوز بسیاری از توانمندی‌های لازم را به‌عنوان یک انسان بالغ ندارد، اما قطعاً بذر همه‌ی موفقیت‌ها، شکست‌ها، توانمندی‌ها و ناتوانی‌های آینده را با خود دارد (Delmar & Davidsson, 2005). کارآفرین با سازماندهی پیش‌سازمان، تلاش می‌کند منابع موردنیاز خود را بسیج کرد کرده و امکان پیاده‌سازی ایده‌ی خود را فراهم آورد.

هدف از این پژوهش، شناسایی فعالیت‌های تشکیل‌دهنده پیش‌سازمان و روابط میان آن‌هاست. شناسایی این فعالیت‌ها و روابط میان آن‌ها علاوه‌بر اینکه به مطالعات خلق کسب‌وکار جدید کمک خواهد کرد تا درک عملیاتی بهتری از پیش‌سازمان به‌وجود آید، به

1. ترجمه‌ای برای عبارت New Venture Creation که از این پس «خلق کسب‌وکار جدید» ترجمه خواهد شد.

کارآفرینان نیز کمک خواهد کرد تصویر شفاف‌تری از آنچه به‌عنوان نخستین گام‌های ایجاد کسب‌وکار جدید و سازماندهی آن باید انجام دهند، داشته باشند.

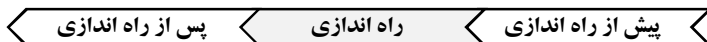
مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

باتوجه به بررسی‌ها و مطالعات تیم تحقیق، مبانی نظری زیربنایی این تحقیق در دو حوزه نسبتاً مجزا قابل ارائه می‌شود: ادبیات مرتبط با سازماندهی بنگاه جدید در ادبیات کارآفرینی؛ ادبیات مرتبط با طراحی و ایجاد سازمان در تئوری‌های سازمان.

بخش اول: ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق در پژوهش‌های کارآفرینی

رویکرد کارآفرینی به‌عنوان «خلق کسب‌وکار (مخاطره‌ای) جدید» (Gartner, 1985; Timmons & Spinelli Jr., 2008; Katz & Gartner, 1988; Gartner & Carter, 2003) به‌عنوان مبانی نظری پژوهش حاضر قرار گرفته است.

از منظر این رویکرد، کارآفرینی همان رفتار کارآفرین است که با «سازماندهی (هماهنگی و بنانهادن روال‌ها، ساختارها و نظام‌ها (سیستم‌ها) یک کسب‌وکار جدید بروز می‌یابد و محصول یا خروجی آن همان «سازمان جدید» است (Gartner & Carter, 2003)».



شکل 1. فرآیند کلی خلق کسب‌وکار جدید

رویکردهای فرآیندی به کارآفرینی (Bhave, 1994; Bygrave, 2002; Cornelissen & Clarke, 2010; Gartner, 1985; Parker, 2006) نیز به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از این پژوهش‌ها قابل بررسی هستند. براساس اغلب مدل‌های فرآیندی از کارآفرینی، فرآیند خلق کسب‌وکار جدید با شکل‌گیری یک ایده‌ی کسب‌وکار آغاز شده و تا استقرار بنگاه و آغاز فرآیند رشد ادامه می‌یابد (Salamzadeh, 2015). به بیان دیگر، این «فرآیند فرآیند تولد یک کسب‌وکار جدید» (Bhave, 1994) است. به این صورت می‌توان فرآیند کارآفرینی را شامل سه مرحله‌ی کلیدی توصیف کرد: قبل از راه‌اندازی¹، هنگام راه‌اندازی² و پس از راه‌اندازی³.

1. Pre-Launch
2. Launch
- 3 Post-Launch

آنچه مورد توجه پژوهش حاضر و البته نقطه تمرکز پژوهش‌ها پیرامون سازماندهی بنگاه جدید است، مرحله‌ی «راه‌اندازی» یا «آغاز کسب و کار» است؛ مرحله‌ای که می‌توان آن را به‌عنوان «فرآیند ظهور»¹ (Davidsson, 2005) مطرح کرد.

پیش‌سازمان: سازمان در حال ظهور

مفهوم «پیش‌سازمان»² یا «سازمان در حال ظهور»³ نخستین بار توسط کاتز و گارتر (1988) مطرح شد. پیش‌سازمان‌ها با هدف پیاده‌سازی ایده‌ی کارآفرین و به‌عنوان یک چارچوب ابزار-هدف (Shane, 2004) برای بهره‌برداری از فرصت کارآفرینانه، در مرحله‌ی «راه‌اندازی» طراحی و پیاده‌سازی می‌شوند. پیش‌سازمان اگرچه هنوز یک سازمان نیست، اما چیزی بیش از یک الگوی تصادفی است و چهار ویژگی اساسی دارد (Katz & Gartner, 1988): اول، عامدانه⁴ که با هدف پیاده‌سازی ایده‌ی کسب و کار توسط کارآفرین و تیمش ایجاد شده‌اند؛ دوم، منابع⁵ که پیش‌سازمان آن‌ها را در اختیار می‌گیرد؛ سوم، مرز⁶ مشخصی است که پیش‌سازمان با محیط خود ایجاد می‌کند؛ و چهارم مبادله‌ها⁷ که در قالب تعاملات و بده-بستان‌های داخل مرزهای سازمان با افراد یا با عوامل بیرون از مرزهای سازمان رخ می‌دهند. پژوهش تجربی براس⁸ و همکاران (2008)، نشان داده است که هر چهار مورد مطرح شده به‌عنوان ویژگی‌های پیش‌سازمان، برای شکل‌گیری و ماندگاری پیش‌سازمان و تبدیل شدن آن به یک سازمان (که معمولاً حدود سه سال به‌طول می‌انجامد) (Reynolds & Miller, 1992)، لازم هستند.

بخش دوم: ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق در تئوری‌های سازمان

پژوهش‌های مرتبط با این تحقیق در حوزه تئوری‌های سازمان، در سه حوزه‌ی نظری ارائه

-
- 1 Process of Emergence
 - 2 Preorganization
 - 3 Emerging Organization
 - 4 Intentional
 - 5 Resources
 - 6 Boundaries
 - 7 Exchange
 - 8 Brush

شده‌اند: طراحی سازمان¹، دوره‌ی عمر سازمان‌ها² و پیکربندی سازمان³.

حوزه‌ی طراحی سازمان، با هدف ارائه راه‌کارهایی به مدیران (اغلب در سازمان‌های بزرگ) برای ایجاد تغییرات در سازمان‌های موجود (Galbraith, 2012)، توسعه یافته است. مدل‌های طراحی سازمان (Churchill, 1997; Galbraith, 2007; Nadler & Tushman, 1988)، علاوه بر ارائه مدلی برای شناخت اجزای مختلف یک سازمان، تلاش می‌کنند تغییرات سازمانی برای پشتیبانی از استراتژی‌ها را به صورت نظام‌مند توصیف و مدیریت کنند (Stanford, 2005). حوزه مطالعاتی «پیکربندی سازمان⁴» که براساس تحقیقات میلر⁵ (1983, 1987, 1996) مطرح شده است، بنگاه را موجودیتی پیچیده و حاصل از برهم‌کنش چهار دسته عوامل رهبری، ساختار، استراتژی و محیط توصیف می‌کند (Miller, 1987) و اغلب برای ارائه سنخ‌شناسی از سازمان‌ها و بنگاه‌های جدید کارآفرینانه استفاده شده است (Harms, Kraus, & Reschke, 2007; Miller, 1983).

مدل‌های دوره عمر سازمان نیز که در پارادایم کارکردگرایی و بر مبنای استعاره‌ی سازمان به مثابه موجود زنده ارائه شده‌اند، تلاش می‌کنند توصیفی از چگونگی رشد و تکامل سازمان‌ها در قالب مدل‌های مرحله‌ای (مدل استینمتز⁶ (1969)، مدل گرینر، مدل فلیس⁷ و همکاران (2007))، ارائه دهند. تحلیل این مدل‌ها نشان می‌دهد، اجماعی بر سازه‌های مبنایی این رهیافت وجود نداشته و تأیید تجربی نیز برای تئوری‌های مرحله‌ای [رشد] موجود نیست (Levie & Lichtenstein, 2010).

به این ترتیب می‌توان گفت، عدم توجه به ایجاد سازمان جدید در حوزه تئوری‌های سازمان، سبب شده است تا پاسخ دقیقی به سؤال‌هایی که در مورد پیش‌سازمان‌ها مطرح می‌شوند، موجود نباشد.

-
- 1 Organization Design
 - 2 Organization Life Cycle
 - 3 Organizational Configuration
 - 4 Organizational Configuration
 - 5 Miller
 - 6 Steinmetz
 - 7 Phelps

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و از دیدگاه گردآوری داده‌ها، با توجه به عدم دست‌کاری متغیرها، توصیفی است. پژوهش دارای رویکرد آمیخته است که در بخش کیفی با استفاده از روش‌های دلفی، مدیریت تعاملی و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، و در بخش کمی با استفاده از تحلیل مسیر (با هدف تأیید مدل مستخرج از بخش کیفی) انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق در بخش اول کیفی، شامل خبرگان کسب و کار در سطح شهر تهران بوده‌اند و نمونه در بخش اول کیفی (دلفی) شامل 5 نفر از خبرگان کسب و کار بوده است. جامعه پژوهش در مرحله دوم کیفی، شامل خبرگان کسب و کار و خبرگان دانشگاهی بوده است که در جلسه مدیریت تعاملی و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری 3 نفر از خبرگان دانشگاهی و 2 نفر از خبرگان کسب و کار حضور یافتند. خبرگان کسب و کار افرادی بودند که در فرآیند راه‌اندازی یک یا چند کسب و کار مبتنی بر اینترنت (موفق و یا ناموفق)، به‌عنوان یکی از اعضای تیم راه‌اندازی فعالیت داشتند. خبرگان دانشگاهی نیز افرادی بودند که به‌عنوان مدرس و یا پژوهش‌گر در حوزه کارآفرینی فعالیت می‌کردند و تألیفاتی در قالب کتاب یا مقاله در این حوزه‌ها داشتند. ابزار گردآوری در بخش اول کیفی، پرسش‌نامه باز بوده است که طی دو مرحله پس از استخراج مفاهیم، به آنان عودت داده شد و نتایج دریافت شده در مرحله سوم، نهایی تلقی شدند. در مرحله دوم بخش کیفی، جلسه‌ی مدیریت تعاملی (IM) بر مبنای روش گروه اسمی و با هدف استخراج فهرست نهایی فعالیت‌هایی که به‌عنوان سازماندهی کسب و کار جدید مطرح هستند، برگزار شد. داده‌ها با استفاده از سؤال پرسش‌های باز (مبتنی بر نتایج بخش اول) و اولویت‌بندی آن‌ها از طرف شرکت‌کنندگان در جلسه، در نرم افزار مربوطه انجام شد. پس از آن روابط شناسایی شده از این طریق، برای اعتبارسنجی وارد فاز سوم (کمی) شد.

در بخش کمی، جامعه آماری مطالعه حاضر را مدیران کسب و کارهای اینترنتی استان تهران تشکیل داده‌اند. گردآوری داده‌ها نیز با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته براساس نتایج بخش کیفی، انجام شد. براساس قانون سرانگشتی محاسبه حجم نمونه در روش معادلات ساختاری (هومن، 1384)، با توجه به وجود 10 شاخص در مدل حجم نمونه، حداقل 50 مورد و در حالت

بهینه بیش از یکصد مورد نیاز بود که 124 پرسش‌نامه کامل و قابل استفاده از حدود 400 پرسش‌نامه ارسال شده، بازگشت و مورد استفاده قرار گرفت.

روایی صوری و محتوای پرسش‌نامه‌های باز در هر دو مرحله کیفی، به تأیید خبرگان دانشگاهی رسید. برای ارزیابی پایایی پرسش‌نامه‌های کیفی نیز از رویکرد توافق وزنی بین دو کدگذار استفاده شد. ضریب پایایی حاصل در بخش کیفی برابر با 0/85 بود که بالاتر از حداقل قابل قبول (0/7) است. در بخش کمی نیز، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه برابر با 0/937 بوده است که بالاتر از مقدار 0/6 به‌عنوان حداقل قابل قبول موس و همکاران (1998) است. ارزیابی روایی صوری و محتوای پرسش‌نامه براساس نظر 6 تن از خبرگان دانشگاهی به‌شکل جدول زیر (1) انجام شد:

جدول 1. ارزیابی روایی صوری و محتوای پرسش‌نامه

ارزیاب 6	ارزیاب 5	ارزیاب 4	ارزیاب 3	ارزیاب 2	ارزیاب 1	شاخص ارزیابی روایی
5	4	5	4	4	4	انشاء سؤال‌ها و گویه‌ها
4	5	4	5	5	5	انطباق گویه‌ها با مدل مقدماتی
4	5	5	3	4	4	انطباق گویه‌ها با محورهای تحقیق
5	4	5	4	4	4	کفایت سؤال‌ها یا گویه‌ها برای پوشش دادن به اهداف تحقیق
5	3	4	5	5	5	نیاز به حذف و اضافه گویه‌ها
4.6	4.2	4.6	4.2	4.4	4.4	میانگین امتیازات
4.4						میانگین
0.88						روایی

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از کدگذاری باز و در بخش کمی برای استخراج معناداری و نیز قوت روابط، از رویکرد تحلیل مسیر و نرم‌افزار لیزرل شد. شاخص‌های برازش مدل نیز با استفاده از همین رویکرد استخراج شد.

یافته‌ها

این پژوهش در چهار مرحله اساسی انجام شد. در مرحله اول با روش دلفی فهرست اولیه‌ای از فعالیت‌ها تهیه شد. در مرحله دوم، با استفاده از روش مدیریت تعاملی (IM) فهرست اولیه مورد بررسی دقیق‌تر قرار گرفته و 10 عنوان فعالیت کلیدی سازماندهی سازمان جدید نهایی

شد. در مرحله سوم، با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM)، ساختار تأثیر این فعالیت‌ها بر یکدیگر استخراج شد. در مرحله چهارم نیز، با استفاده از روش کمی تحلیل مسیر، مدل نهایی تأیید شد.

الف) توصیف جمعیت‌شناختی

در مرحله اول، روش دلفی با استفاده از نظر 5 نفر خبره، با حداقل 3 و حداکثر 10 سال سابقه فعالیت حرفه‌ای به کار رفت. 3 نفر از این افراد مدرک کارشناسی ارشد و 2 نفر دکترای مرتبط با حوزه کسب و کارهای اینترنتی و سابقه راه‌اندازی حداقل 1 و حداکثر 7 کسب و کار اینترنتی را در سوابق خود داشتند. در مرحله دوم، شرکت کنندگان در جلسات IM و ISM 5 نفر بودند؛ 2 نفر از خبرگان دانشگاهی و 3 نفر از خبرگان کسب و کار. خبرگان دانشگاهی 6 و 10 سال سابقه پژوهش در حوزه‌های مرتبط با کسب و کارهای اینترنتی داشتند. یکی از آن‌ها نیز تجربیاتی در راه‌اندازی و شکست یک کسب و کار اینترنتی داشت. خبرگان کسب و کار نیز شامل سه نفر با سابقه حداقل 5 و حداکثر 10 سال فعالیت در زمینه راه‌اندازی و اداره کسب و کارهای اینترنتی بودند و سمت اجرایی و مدیریتی در این حوزه داشتند.

ب) تحلیل یافته‌های کیفی

تهیه فهرست اولیه فعالیت‌ها با استفاده از روش دلفی

در این بخش با استفاده از تکنیک دلفی فهرست اولیه‌ای از فعالیت‌های کارآفرینان در مرحله سازماندهی کسب و کار تهیه شد. برای اجرای این بخش از پژوهش، پس از شناسایی 5 نفر از خبرگان کسب و کار، پرسش‌نامه‌ای حاوی یک سؤال کلیدی برای آن‌ها ارسال شد. سؤال به این صورت طرح شد: «اگر بخواهیم به یک کارآفرین فهرستی از فعالیت‌هایی را که باید در مرحله‌ی اولیه ایجاد کسب و کار جدید انجام دهد ارائه دهیم، به عقیده شما این فعالیت‌ها چه هستند؟» پیش از ارسال پرسش‌نامه و با هدف اطمینان از برداشت و درک یکسان از این سؤال پرسش (رفع ابهام استنباطی)، در یک گفت‌وگوی تلفنی سؤاله پرسش‌ها و ابهامات احتمالی شرکت کنندگان پاسخ داده شد. ضمناً تأکید شد که این پژوهش در مورد کسب و کارهای اینترنتی انجام می‌شود.

جدول 2. فهرست اولیه فعالیت‌های سازماندهی کسب‌وکار جدید

ردیف	عنوان فعالیت	توصیف	مراجع
1	برندسازی (برند بیرونی)	ساخت تصویر (هویت و خوشنامی) کسب‌وکار جدید در بازار	(Rode & Vallaster, 2005) (Bresciani & Eppler, 2010)
2	طراحی فرآیندهای کسب‌وکار	طراحی و استقرار فرآیندهای موردنیاز برای تولید و ارائه محصولات/خدمات به مشتریان	(Bhave, 1994) (Blank & Dorf, 2012) (Sallós, Yoruk, & García-Pérez, 2017)
3	ایجاد مشارکت‌های بیرونی	ایجاد مشارکت و اتحادهایی با عوامل بیرونی کسب‌وکار برای کاهش ریسک‌ها	(Osterwalder, 2010)
4	تأمین سرمایه	تأمین مالی کسب‌وکار از طریق فروش سهام یا راه‌های دیگر	(Drover et al., 2017)
5	ایجاد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	(Kates & Galbraith, 2007)
6	ایجاد شخصیت حقوقی	ایجاد یک شخصیت حقوقی برای مشروعیت‌بخشی	(Delmar & Shane, 2004)
7	شناسایی نیازهای بازار	تأیید و اعتباربخشی به ایده‌های بنیان‌گذاران کسب‌وکار نسبت به نیازهای مشتریان از طریق روش‌های مختلف آزمون، نمونه‌سازی و بازخورد	(Osterwalder, 2010) (Blank & Dorf, 2012)
8	راه‌اندازی دفتر کار	تأمین فضای فیزیکی و تجهیزات دفتر کار	(Katz & Gartner, 1988) (Delmar & Shane, 2004)
9	طراحی ساختار سازمانی	تعریف نقش‌های مختلف و جایگاه‌های افراد در ساختار رسمی سازمان و تعیین چگونگی گزارش‌دهی و ارتباطات جایگاه‌های شغلی	(Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006) (Delmar & Shane, 2004)
10	ساختار تسهیم منافع احتمالی	ساختار رسمی یا غیررسمی سهام	(Alvarez & Barney, 2005)
11	راه‌اندازی فروش	تعریف نخستین گروه از مشتریان و تلاش برای فروش محصولات و خدمات به آن‌ها	(Bhave, 1994) (Blank & Dorf, 2012)
12	ایجاد هویت مشترک	تعریف و مراددهی هویت مشترک؛ ایجاد برند داخلی در سازمان	(Fisher, Bigley, & Steensma, 2012) (Kumar & Meister, 2016)
13	برنامه‌ریزی راهبردی	تعریف مأموریت و چشم‌انداز کسب‌وکار و تعیین استراتژی‌ها و برنامه عملیاتی برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها	(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)
14	ایجاد تیم	شناسایی و انتخاب افراد برای ایجاد و نگهداری تیم مؤسس و تیم اجرایی	(Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014)
15	استقرار فناوری	توسعه و پیاده‌سازی فناوری‌ها (روش‌ها، نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و...) برای تولید	(Bhave, 1994; Nadler & Tushman, 1988)

پس از ارسال دور اول پرسش‌نامه‌ها و دریافت پاسخ‌ها، با کدگذاری نتایج (دسته‌بندی مفاهیم نزدیک به هم)، فهرستی شامل 15 فعالیت تهیه شد. برای مثال، گویه‌های کلامی «شناسایی اولین مشتریان» و همچنین «وارد گفت‌وگو شدن با مشتریان اولیه» که توسط دو نفر از

شرکت کنندگان ذکر شده بودند، با عنوان «راه اندازی فروش» دسته بندی شدند. پس از آن فهرست حاصل از کدگذاری با هدف اخذ نظر مجدد خبرگان برای آن‌ها ارسال شد که بدون تغییرات جدی آن را تأیید کردند. سرانجام برای نهایی سازی فهرست اولیه فعالیت‌ها به عنوان ورودی جلسه مدیریت تعاملی (IM)، براساس نتایج حاصل از تکنیک دلفی و همچنین مرور ادبیات مرتبط با هر عنوان فعالیت در حوزه ایجاد کسب و کار جدید، تعریفی از هر یک از فعالیت‌ها ارائه شد.

جدول 3. فهرست فعالیت‌های سازماندهی کسب و کار جدید

ردیف	فعالیت‌ها	مجموع امتیازها
1	ایجاد تیم: گردآوری افراد مورد نیاز به عنوان تیم فنی یا تیم مدیریتی	17
2	تأمین پول هوشمند: تأمین مالی از طریق که به مدیریت و پیشرفت کار کمک کند. سرمایه گذاری که حوصله و توان همراهی با یک ایده و کسب و کار جدید را داشته باشد.	14
3	راه اندازی فروش: شناسایی و برقراری ارتباط با نخستین دسته از مشتریان	9
4	تخصصی سازی: تأمین دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای ایجاد زیرساخت‌ها و همچنین استقرار فرآیندهایی که تولید کالا/خدمت و ارائه ارزش به مشتری را مقدور می کنند.	9
5	یادگیری تأملی: فرآیندهایی که امکان تعامل نزدیک با مشتری و بازار برای دریافت بازخورد و همچنین امکان تحلیل تجارب داخل کسب و کار را با هدف تحلیل و یادگیری (اقدام اصلاحی) فراهم می کند.	8
6	شناسایی نیازهای بازار: درک دقیق تر مشتریان و نیازها آن‌ها، با هدف بهبود ارزش پیشنهادی.	5
7	تنظیم ارزش پیشنهادی: تغییر و بهبود مستمر ارزش پیشنهادی براساس بازخوردها و درس آموخته‌های تیم از بازار	5
8	ایجاد هویت مشترک: تعریف و تحکیم یک برداشت واحد و جذاب از برند کسب و کار درون تیم کارآفرین	3
9	تسهیم منافع احتمالی: شفاف کردن ساختار سهام یا هر روش دیگر تسهیم منافع و یا ضررهای احتمالی حاصل از کسب و کار.	3
10	توسعه ساختار سازمانی: طراحی و استقرار ساختار تقسیم کار و ارتباطات رسمی سازمان با هدف شفاف کردن نظام‌های رسمی و همچنین فرآیندهای تصمیم گیری	2

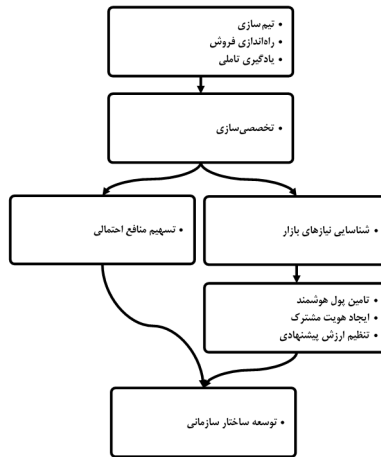
برگزاری جلسه مدیریت تعاملی (IM)

در فرآیند اجرای جلسه مدیریت تعاملی، سه ایده‌ی جدید به فهرست اولیه فعالیت‌ها اضافه شد. این ایده‌ها شامل «یادگیری تأملی»، «طراحی سیستم‌های انگیزشی» و «تنظیم ارزش پیشنهادی» بودند، که از میان آن‌ها دو فعالیت «یادگیری تأملی» و «تنظیم ارزش پیشنهادی» امتیاز کافی (بیش از دو امتیاز) را برای حضور در فهرست نهایی داشتند. فعالیت

«تخصصی‌سازی» از ترکیب دو فعالیت «استقرار فناوری» و «طراحی فرآیندهای کسب‌وکار» شکل گرفته و در ترکیب نهایی نیز آورده شد. فعالیت «تأمین مالی» به «تأمین پول هوشمند» تغییر نام یافت و تعریف دقیق‌تری از این فعالیت ارائه شد. در نهایت پس از مباحثات و رأی‌گیری که حدود 4 ساعت طول کشید، فهرست فعالیت‌ها نهایی شد.

برگزاری جلسه مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

در این جلسه که پس از جلسه IM و به کمک نرم‌افزار مخصوص برگزاری این جلسات (نرم‌افزار ISM) هدایت شد، با طرح این ساختار سؤال که «آیا تأثیر بالایی بر دارد؟»، مدل ارتباطی فعالیت‌ها بر یکدیگر استخراج شد.



شکل 2. ساختار اثرگذاری فعالیت‌ها بر یکدیگر حاصل از جلسه ISM

ج) تحلیل یافته‌های کمتی

شاخص‌های برازش مدل

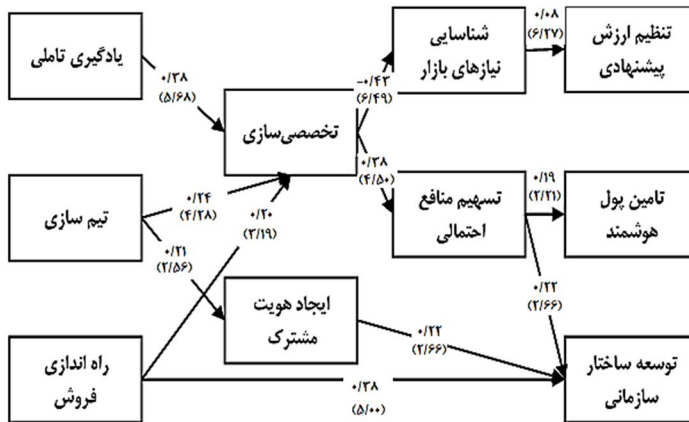
در جدول زیر، شاخص‌های برازش مدل و مقادیر مبنا برای مقایسه ارائه شده که نشان‌دهنده وضعیت بسیار مناسب مدل است. بر همین اساس روابط نهایی حاصل از تحلیل و اصلاح مدل، قابل ارائه خواهد بود.

جدول 4. شاخص‌های برازش مدل

ردیف	شاخص	مقدار حاصل برای مدل	مقدار مبنا	وضعیت
1	کای دو/درجه آزادی	1.23	کمتر از 3	بسیار خوب
2	RMSEA	0.044	کمتر از 5 درصد	بسیار خوب
3	GFI	0.95	بالاتر از 90 درصد	بسیار خوب
4	AGFI	0.9	بالاتر از 90 درصد	بسیار خوب
5	NNFI	0.99	بالاتر از 90 درصد	بسیار خوب
6	CFI	0.99	بالاتر از 90 درصد	بسیار خوب

نمودار زیر، مدل نهایی حاصل از تحلیل را نشان می‌دهد. مقادیر داخل پرانتز، مقادیر بحرانی برای ضرایب مسیر مشخص شده‌اند:

بحرانی برای ضرایب مسیر مشخص شده‌اند:



شکل 3. مدل مسیر نهایی در وضعیت کامل - ضرایب مسیر و مقادیر بحرانی

در جدول شماره 5، روابط ارائه شده در نمودارهای فوق خلاصه شده است.

بحث و نتیجه گیری

فعالیت‌های سازماندهی کسب و کار جدید یا همان ایجاد پیش سازمان، به لحاظ کاربردی برای کارآفرینان و محققان روشن نیست. به بیان دیگر، پاسخ روشنی به این سؤال که «تشکیل پیش سازمان شامل چه فعالیت‌هایی می‌شود و این فعالیت‌ها چه ارتباطی با هم دارند؟» داده نشده است. استخراج این فعالیت‌ها (چیستی) و ارتباط میان آن‌ها (چگونگی) و بینش نظری که از نتایج تحقیق بدست می‌آید، مشارکت نظری این تحقیق را شکل می‌دهند (Whetten, 1989).

جدول 5. خلاصه نتایج آزمون مدل

ردیف	متغیر مستقل	متغیر وابسته	مقدار بحرانی T	ضریب مسیر	نتیجه
1	تیم سازی	تخصصی سازی	4/28	0/24	تأیید
2	راه اندازی فروش	تخصصی سازی	3/19	0/20	تأیید
3	یادگیری تأملی	تخصصی سازی	5/68	0/38	تأیید
4	تیم سازی ¹	ایجاد هویت مشترک	2/56	.21	تأیید
5	راه اندازی فروش	توسعه ساختار سازمانی	5/00	0/38	تأیید
6	تخصصی سازی	شناسایی نیازهای بازار	6/49	0/89	تأیید
7	تخصصی سازی	تسهیم منافع احتمالی	4/50	0/38	تأیید
8	شناسایی نیازهای بازار	تأمین پول هوشمند	0/74	0/07	رد
9	شناسایی نیازهای بازار	ایجاد هویت مشترک	1/045	0/12	رد
10	شناسایی نیازهای بازار	تنظیم ارزش پیشنهادی	6/27	0/42	تأیید
11	تسهیم منافع احتمالی	توسعه ساختار سازمانی	2/65	0/22	تأیید
12	تسهیم منافع احتمالی	تأمین پول هوشمند	2/21	0/19	تأیید
13	تأمین پول هوشمند	توسعه ساختار سازمانی	0/02	0/00	رد
14	ایجاد هویت مشترک	توسعه ساختار سازمانی	2/65	0/22	تأیید
15	تنظیم ارزش پیشنهادی	توسعه ساختار سازمانی	1/92	0/18	رد

تیم کارآفرین (تیم بنیان‌گذار و یا تیم کسب‌وکار نوپا)، «گروهی متشکل از افرادی است که مسئولیت اصلی آن‌ها تصمیم‌گیری استراتژیک و اجرای عملیات اجرایی کسب‌وکار جدید است» (Klotz et al., 2014). براساس فراتحلیل جین و همکاران (2017)، سه مشخصه ترکیب تیم کارآفرینی (تراکم، ناهمگنی و اندازه تیم) بر عملکرد تیم کسب‌وکار تأثیر دارند. شرکت‌کنندگان جلسه مدیریت تعاملی در این مطالعه، بر ایجاد تیم به‌عنوان اصلی‌ترین فعالیت در فرآیندهای تشکیل سازمان جدید در کسب‌وکارهای اینترنتی، تأکید کردند. براساس نظرات آن‌ها تیم‌سازی بر فعالیت تخصصی‌سازی تأثیر دارد. این تأثیر می‌تواند در میزان جلب تخصص‌های موردنیاز و همچنین کیفیت استقرار فناوری‌های مورد نیاز کسب‌وکار (چه در بُعد نرم‌افزاری و چه سخت‌افزاری)، خودنمایی کند. اما تحلیل کمی مدل، تأثیر تیم‌سازی بر ایجاد هویت مشترک را نیز نشان داده است که می‌تواند بیانگر اهمیت افراد تیم بر شکل‌گیری و تسری هویت مشترک در درون تیم باشد.

1. موارد خط‌دار، روابطی هستند که در مدل اصلی مفروض نشده اما محصول جنبی تحلیل‌های آماری‌اند.

این پژوهش مانند آثار بلنک (2012; 2003)، بر بازارگرایی و تلاش برای ارائه دقیق چیزی که مشتری می خواهد، تأکید می کند و نقش کلیدی در ایجاد و اداره موفق کسب و کارهای اینترنتی دارد. فعالیت راه اندازی فروش در این مطالعه، شامل همه فعالیت هایی است که کسب و کارهای نوپا باید برای نزدیک شدن به بازار، ایجاد ارتباط با مشتری و انجام اولین فروش در برنامه خود قرار دهند (سخدری، زارعی، و بهزاد صادقی، 1396).

یادگیری تأملی به عنوان یکی از فعالیت های پایه ای سازماندهی کسب و کار جدید، بر توان پاسخ سریع به خواسته های بازار از طریق توجه به بازخوردها و نتایج فعالیت های اجرایی تیم کسب و کار تأکید دارد. مطالعات دیگری همچون «نوپای ناب»¹ (Ries, 2011) و یا آثاری که بر فرآیند توسعه محصول جدید تمرکز دارند (Blank, 2003; Blank & Dorf, 2012; Cooper, 2017) نیز بر این نکته تأکید دارند.

بر اساس مدل نهایی حاصل از پژوهش، سه فعالیت راه اندازی فروش، تیم سازی و یادگیری تأملی، به عنوان فعالیت های مبنایی پیش سازمان مطرح هستند که از طریق تأثیر بر تخصصی سازی، ایجاد هویت مشترک و توسعه ساختار سازمانی بر سایر فعالیت ها نیز تأثیر دارند.

فعالیت تخصصی سازی که از ترکیب دو فعالیت استقرار فناوری کسب و کار (Bhave, 1994) و طراحی فرآیندهای عملیاتی کسب و کار (Sallos et al., 2017) تشکیل شده است، بر ایجاد زیرساخت های عملیاتی کسب و کار از طریق افراد تیم متمرکز است. استقرار فناوری شامل همه فعالیت هایی است که برای یک کسب و کار اینترنتی و در هر دو بُعد سخت افزاری و نرم افزاری، تولید و ارائه محصول و یا خدمات کسب و کار را مقدور می سازند. طراحی فرآیندهای کسب و کار نیز فرآیندهای عملیاتی و همچنین جریان اطلاعاتی سازمان را شکل می دهند. با توجه به تکیه تخصصی سازی بر توان و دانش اعضای تیم، این فعالیت می تواند مبنایی برای چگونگی توزیع منافع کسب و کار بین اعضا تیم باشد (Alvarez & Barney, 2005). همان طور که مدل نهایی این پژوهش نشان می دهد، فعالیت تخصصی سازی و یا توان ایجاد و

به کارگیری فناوری‌های مورد نیاز کسب و کار، تحت تأثیر هر سه فعالیت مبنایی مدل است. یادگیری و تیم‌سازی از طریق توان فنی و تخصصی سرمایه‌انسانی و یادگیری‌ای که به دلیل توسعه فناوری بر اساس بازخوردهای ناشی از فروش حاصل می‌شوند، بر این فعالیت تأثیر گذارند. بر اساس یافته‌های بخش کیفی، در کسب و کارهای اینترنتی با توجه به جایگاه کلیدی و حیاتی استفاده از فناوری در هسته کسب و کار، فعالیت تخصصی‌سازی که شامل شناسایی، توسعه و استقرار فناوری‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و همچنین متدولوژی‌های مورد نیاز کسب و کار است، جایگاه کلیدی در امکان فعالیت، رشد و موفقیت کسب و کار دارد. یافته‌های بخش کمی نیز اثر این فعالیت را بر شناسایی بازارها و همچنین چگونگی تسهیم منافع احتمالی کسب و کار تأیید کرده است.

فعالیت ایجاد هویت مشترک برای کسب و کار میان اعضای تیم، تمام فعالیت‌های مربوط به خلق یک تصویر ذهنی دقیق از کسب و کار میان اعضای تیم را پوشش می‌دهد. این تصویر تأثیر گسترده‌ای بر فرهنگ تیم و همچنین مشروعیت آن در بین همه ذی‌نفعان کسب و کار دارد (Fisher et al., 2012; Kumar & Meister, 2016; Navis & Glynn, 2011). خبرگان شرکت‌کننده در جلسه مدیریت تعاملی، شکل‌گیری هویت واحد را تحت تأثیر شناسایی بازار و مؤثر بر توسعه ساختار سازمانی توصیف کردند. این در حالی است که یافته‌های بخش کمی، هویت مشترک را تحت تأثیر تیم‌سازی نشان داده و اثر آن بر توسعه ساختار سازمانی را تأیید می‌کند.

فعالیت «شناسایی نیازهای بازار» متضمن توجه تیم کسب و کار به بازار و تلاش برای درک بهتر و عمیق‌تر نیازهای واقعی بازار است. درک بهتر بازار، به کسب و کار جدید در افزایش پاسخ‌گویی و پیشنهاد ارزش بهتر به مشتریان، کمک می‌کند (Blank & Dorf, 2012; Osterwalder, 2010) (ندافی و احمدوند، 1396). بر مبنای یافته‌های بخش کیفی که بخش کمی نیز آن را تأیید کرده است، در کسب و کارهای اینترنتی با توجه به جایگاه فناوری‌های نرم‌افزاری در فرآیند ارائه خدمات به مشتریان، لازم است فرآیندها و فناوری‌های مورد نیاز برای مشارکت بیشتر مشتریان در شکل‌گیری ارزش پیشنهادی، پیاده‌سازی و مستقر شوند تا

شناسایی نیازهای بازار سریع تر و مؤثرتر انجام شود.

تنظیم ارزش پیشنهادی، تلاش های سازمان جدید برای اعمال یادگیری های ناشی از تعامل با بازار و مشتریان را پوشش می دهد. این فعالیت موفقیت کسب و کار در پاسخ گویی عملیاتی دقیق به مشتریان را تضمین می کند. فعالیت شناسایی نیاز بازار در کنار تعریف و تنظیم ارزش پیشنهادی نیز فعالیت هایی هستند که باید به عنوان فعالیت های پیش از راه اندازی کسب و کار مدنظر کارآفرینان باشند (Bhave, 1994). در واقع با توجه به طبیعت این دو فعالیت که نشان از توجه و تمرکز بر بازار برای شناخت دقیق تر نیاز مشتریان و همچنین ایجاد تغییر در ارزش های پیشنهادی کسب و کار برای هم خوانی بیشتر با نیاز مشتریان دارد، مبنای شکل گیری استراتژی های سازمان هستند (Blank & Dorf, 2012) و به همین دلیل باید در همه مراحل عمر سازمان مدنظر قرار گیرند.

تأمین پول هوشمند، شامل فعالیت های کسب و کار برای تأمین مالی است. پول هوشمند در واقع تأکیدی بر این نکته است که فرآیند تأمین سرمایه نه تنها تأمین مالی کسب و کار را پوشش می دهد، بلکه بخشی از نیاز تیم کسب و کار به تجربه و مهارت اجرای کسب و کار را نیز از طریق میزان و شکل دخالت سرمایه گذار در امور کسب و کار را برآورده می کند (Drover et al., 2017). این استدلال اساس تأثیر تأمین پول هوشمند بر شکل گیری ساختار سازمانی است که در مدل حاصل از بخش کیفی به آن اشاره شده است. اما یافته های بخش کمی این ارتباط را تأیید نکرده و نشان داده است که تأمین پول هوشمند تحت تأثیر ساختار سهام کسب و کار بوده و تأثیر به سزایی بر ساختار سازمانی ندارد.

طراحی ساختار سازمانی که تحت تأثیر تعداد زیادی از فعالیت های سازماندهی سازمان جدید است، تقسیم کار و نحوه ارتباطات رسمی سازمان را توصیف می کند. ساین و همکاران (2006)، نشان داده اند ساختارهای پویا و ارگانیک که امکان انعطاف پذیری بالاتری به کسب و کارهای جدید می دهند، به ویژه در محیط های پویا و با میزان تغییرات زیاد مؤثرتر عمل می کنند. به همین دلیل سازمان های جدید اغلب برای موفقیت، به ساختارهای ارگانیک، منعطف و با سطوح پایین رسمیت نیاز دارند. یافته های بخش کیفی پژوهش، توسعه ساختار

سازمانی را تحت تأثیر چهار فعالیت تأمین پول هوشمند، ایجاد هویت مشترک، تنظیم ارزش پیشنهادی و تسهیم منافع نشان داده است. اما یافته‌های بخش کمی تنها تأثیر فعالیت‌های تسهیم منافع و ایجاد هویت مشترک را تأیید کرده و علاوه بر این دو فعالیت، توسعه ساختار سازمانی را تحت تأثیر فعالیت راه‌اندازی فروش نشان داده است.

پیشنهادها

این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و فعالیت‌های تشکیل‌دهنده پیش‌سازمان‌ها انجام شد. توجه کارآفرینان به این ابعاد کمک خواهد کرد تا در ابتدای مسیر خلق کسب‌وکار جدید و سازماندهی سازمان جدید، تصویر دقیق‌تری از آنچه باید به‌عنوان گام‌های عملیاتی برنامه‌ریزی کنند، داشته باشند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سه فعالیت یادگیری تأملی، تیم‌سازی و راه‌اندازی فروش، فعالیت‌هایی هستند که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر سایر فعالیت‌ها تأثیر دارند. از این رو این فعالیت‌ها را می‌توان به‌عنوان فعالیت‌های مبنایی ایجاد پیش‌سازمان در کسب‌وکارهای اینترنتی شناسایی کرد. به همین دلیل می‌توان به کارآفرینان توصیه کرد به‌عنوان نخستین گام‌های سازماندهی کسب‌وکار اینترنتی جدید، توجه عمیق به شکل‌گیری مؤثر این سه فعالیت داشته و آن‌ها را در دستور کار قرار دهند. به‌عنوان پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی، تمرکز بر چگونگی اثر هر یک از این فعالیت‌ها بر سایر فعالیت‌ها از طریق انجام پژوهش‌های آمیخته می‌تواند ارزشمند باشد. از سوی دیگر، شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد و همچنین عوامل کلیدی موفقیت هر یک از فعالیت‌ها، می‌تواند کمک بسیار مؤثری به کارآفرینان در مسیر ایجاد کسب‌وکار جدید باشد.

منابع

- سخدری، ک؛ زارعی، ب و بهزاد صادقی (1396). تحلیل مدل رفتاری کسب و کارهای نوپا با استفاده از مدل توسعه مشتری (مطالعه موردی: کسب و کارهای نوپای مستقر در شتاب دهنده های شهر تهران). توسعه کارآفرینی، 10(3): 395-415.
- ندافی، ر و احمدوند، م (1396). شناسایی و اولویت بندی پیشران‌های توسعه کسب و کارهای نوپا (استارت آپ‌ها) با استفاده از روش شناسی کیو. توسعه کارآفرینی، 10(3): 517-524.
- هومن، ح.ع. (1384). معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل. انتشارات سمت.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2005). How Do Entrepreneurs Organize Firms Under Conditions of Uncertainty? *Journal of Management*, 31(5), 776-793.
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223-242.
- Blank, S. (2003). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Lulu Enterprises Incorporated.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch Incorporated.
- Bresciani, S., & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356-366.
- Brush, C. G., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2008). Properties of emerging organizations: An empirical test. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 547-566.
- Bygrave, W. D. (2002). The entrepreneurial process. In *The Portable MBA in Entrepreneurship* (pp. 1-28). John Wiley & Sons, Inc.
- Churchill, C. F. (1997). *Managing Growth: The Organizational Architecture of Microfinance Institutions*.
- Cooper, R. G. (2017). *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation* (5th ed.). Basic Books.
- Cornelissen, J. P., & Clarke, J. S. (2010). Imagining and Rationalizing Opportunities: Inductive Reasoning and the Creation and Justification of New Ventures. *Academy of Management Review*, 35(4), 539-557.
- Davidsson, P. (2005). Method issues in the study of venture start-up processes. In *Entrepreneurship in Europe: Outcomes and Perspectives* (pp. 35-54). Edward Elgar.
- Delmar, F., & Davidsson, P. (2005). Firm size expectations of nascent entrepreneurs. In *Proceedings Babson-Kaufmann Entrepreneurship Research Exchange*.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385-410.
- Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., & Dushnitsky, G. (2017). A Review and Road Map of Entrepreneurial Equity Financing Research: Venture Capital, Corporate Venture Capital, Angel Investment, Crowdfunding, and Accelerators. *Journal of Management*, 43(6), 1820-1853.

- Fisher, G. C., Bigley, G., & Steensma, H. K. (2012). Identity and resource mobilization in new ventures: a model of venture identification. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 73(12-A), 146.
- Galbraith, J. R. (2007). *The Star Model*. San Francisco.
- Galbraith, J. R. (2012). The Future of Organization Design. *Journal of Organization Design*, 1(1), 3–6.
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696–706.
- Gartner, W. B., & Carter, N. M. (2003). Entrepreneurial behavior and firm organizing processes. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 195–221). Kluwer Academic Publishers.
- Harms, R., Kraus, S., & Reschke, C. H. (2007). Configurations of new ventures in entrepreneurship research: contributions and research gaps. *Management Research News*, 30(9), 661–673.
- Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. (2017). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(5), 743–771.
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization: using the star model to solve 5 critical design challenges* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of Emerging Organizations. *The Academy of Management Review*, 13(3), 429.
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255.
- Kumar, M., & Meister, D. (2016). New Venture Identity Formation and the Role of Early Customers in the Nascent Co-Design Process. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 17510.
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 317–350.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D. (1987). The Genesis of Configuration. *The Academy of Management Review*, 12(4), 686–695.
- Miller, D. (1996). Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505–512.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: THE FREE PRESS.
- Moss, S., Prosser, H., Costello, H., Simpson, N., Patel, P., Rowe, S., . . . Hatton, C. (1998). Reliability and validity of the PAS-ADD Checklist for detecting psychiatric disorders in adults with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 42(2), 173–183.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1988). *Strategic organization design: Concepts, tools & processes*. Scott, Foresman (Glenview, Ill.).

- Navis, C., & Glynn, M. A. (2011). Legitimate Distinctiveness and The Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility. *Academy of Management Review*, 36(3), 479–499.
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Parker, S. C. (Ed.). (2006). *International Handbook Series on Entrepreneurship, Vol 3: The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*.
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30.
- Reynolds, P. D., & Miller, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 405–417.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121–135.
- Salamzadeh, A. (2015). New Venture Creation: Controversial Perspectives and Theories. *Economic Analysis*, 48(1984), 101–109.
- Sallos, M. P., Yoruk, E., & García-Pérez, A. (2017). A business process improvement framework for knowledge-intensive entrepreneurial ventures. *Journal of Technology Transfer*, 42(2), 354–373.
- Shane, S. A. (2004). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. (2006). Revisiting Burns And Stalker: Formal Structure And New Venture Performance In Emerging Economic Sectors. *Academy of Management Journal*, 49(1), 121–132.
- Stanford, N. (2005). *Organization Design*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Steinmetz, L. L. (1969). Critical stages of small business growth: When they occur and how to survive them. *Business Horizons*, 12(1), 29–36.
- Timmons, J. A., & Spinelli Jr., S. (2008). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 21st Century* (8th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495.