



<https://nmrj.ui.ac.ir/>  
New Marketing Research Journal  
E-ISSN: 2228- 7744  
Vol. 16, Issue 1, No.60, 2026  
Document Type: Research Paper  
Received: 02/06/2025 Accepted: 17/02/2026

## **Impact of Effectuation and Causation on Marketing Performance: The Moderating Role of Dynamic Marketing Capabilities in Mobile App Business**

**Ali Davari**  \*

Associate Professor, Department of New Business, Faculty of Entrepreneurship, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
[Ali\\_davari@ut.ac.ir](mailto:Ali_davari@ut.ac.ir)

**Armin Abdol Mohammadi**

MSc, Department of New Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran  
[arminabdolmohammadi@ut.ac.ir](mailto:arminabdolmohammadi@ut.ac.ir)

**Mozhgan Shafiee**

MSc, Department of New Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran  
[mozhgan.shafiee@ut.ac.ir](mailto:mozhgan.shafiee@ut.ac.ir)

**Nader Seyyedamiri**

Associate Professor, Department of Media and Business Communications, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
[Nadersa@ut.ac.ir](mailto:Nadersa@ut.ac.ir)

### **Abstract**

In recent years, effectual and causal approaches have emerged as the primary paradigms of entrepreneurial behavior. The effectual approach focuses on leveraging existing resources and exerting control over circumstances, while the causal approach emphasizes setting predefined goals and forecasting future outcomes. Utilizing these approaches—especially effectuation—can mitigate market risks and enhance marketing performance. This study aimed to investigate the influence of both effectuation and causation on marketing performance, considering the moderating role of dynamic marketing capabilities. Given the rapid expansion of the mobile application industry, businesses operating within this sector were chosen as the research context. This study adopted an applied purpose and employed a quantitative-descriptive methodology with data collected through a questionnaire. The gathered data were analyzed by using SPSS for descriptive statistics and SmartPLS with Structural Equation Modeling (ESM) for inferential analysis. A total of 102 questionnaires were completed by respondents employed in app-based businesses of varying sizes, spanning diverse fields, such as health,

\*Corresponding author

Davari, A. , AbdolMohammadi, A. , Shafiee, M. and Seyyedamiri, N. (2026). The Impact of Effectuation and Causation on Marketing Performance: The Moderating Role of Dynamic Marketing Capabilities in Mobile App business. *New Marketing Research Journal*, 16 (1), 189 - 212 .

2228-7744 © The Author(s). Published by University of Isfahan  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).



10.22108/nmrj.2026.145523.3199

entertainment, gaming, and banking. The findings indicated that both causal and effectual behavioral approaches had a significant positive relationship with marketing performance. Additionally, dynamic marketing capabilities were found to moderate the causal behavioral approach, but they did not exert a moderating effect on the effectual approach. Finally, the research hypotheses were compared with existing literature and recommendations for future research were provided.

**Keywords:** Effectuation, Causation Approach, Mobile Application, Marketing Performance, Dynamic Marketing Capabilities.

## Introduction

Over the past two decades, entrepreneurial decision-making logics have garnered increased attention within entrepreneurship, marketing, and strategic management research. Among these, causation and effectuation are recognized as two fundamental entrepreneurial behaviors that influence decision-making in uncertain environments. Causation is characterized by a goal-oriented logic where entrepreneurs start with predefined objectives and depend on planning, prediction, and systematic analysis to achieve their desired outcomes. In contrast, effectuation takes a means-driven and possibility-oriented approach, focusing on controlling an unpredictable future rather than forecasting it.

In highly uncertain and dynamic environments, such as digital markets and mobile application businesses, traditional predictive strategies often encounter significant limitations. Rapid technological advancements, intense competition, shifting customer expectations, and short product life cycles diminish the effectiveness of long-term forecasting. In such contexts, effectuation empowers entrepreneurs to mitigate market risks through experimentation, affordable loss, flexibility, and stakeholder pre-commitments. Nonetheless, causation remains a vital logic when clear goals, structured planning, and efficient resource allocation are essential.

Entrepreneurial behaviors are critical in shaping firm outcomes, particularly in terms of marketing performance. In mobile application companies, marketing performance is inherently dynamic, necessitating continuous adaptation to market feedback, user behavior, and external changes. Thus, examining the influence of causation and effectuation on dynamic marketing performance, as well as the role of marketing dynamic capabilities, holds significant theoretical and practical relevance.

Despite the growing body of research on causation and effectuation, most prior studies have primarily focused on overall firm performance, innovation outcomes, or venture growth. Empirical evidence concerning the effects of these entrepreneurial logics on marketing performance—particularly in mobile application-based firms—remains limited. Additionally, the moderating role of marketing dynamic capabilities in the relationship between entrepreneurial behaviors and marketing performance has not been thoroughly explored and existing findings show some inconsistencies.

To address these gaps, the present study aimed to investigate the relationship between entrepreneurial behavior and marketing performance. Specifically, it examined causation and effectuation as independent variables, marketing performance as the dependent variable, and marketing dynamic capabilities as a moderating variable. This research sought to: (1) analyze the direct effects of causation and effectuation on marketing performance; (2) compare the relative strength of these effects; and (3) assess whether marketing dynamic capabilities moderate the relationships between entrepreneurial decision-making logics and marketing performance in mobile application companies.

The conceptual framework of this study was rooted in entrepreneurship theory and the perspective of dynamic capabilities. Causation and effectuation were viewed as distinct yet complementary entrepreneurial behaviors that impacted marketing performance. Effectuation was operationalized through dimensions, such as experimentation, affordable loss, flexibility, and stakeholder pre-commitments, which enabled entrepreneurs to capitalize on emerging opportunities in uncertain environments. Conversely, causation emphasized goal clarity, planning, and analytical decision-making, facilitating coordinated and efficient marketing activities.

Marketing dynamic capabilities defined as a firm's ability to sense market changes, reconfigured marketing resources, and adapted strategies in response to environmental dynamics, were included in the model as a moderating variable. Based on this framework, 4 hypotheses were formulated to test the direct effects of

causation and effectuation on marketing performance, as well as the moderating role of marketing dynamic capabilities in these relationships.

### Materials & Methods

This study was applied in purpose and quantitative in nature. A descriptive-correlational survey method was employed for data collection. Following a review of the relevant literature, a conceptual model and a structured questionnaire were developed. The questionnaire comprised 53 items measured on a 5-point Likert scale, ranging from "strongly disagree" to "strongly agree". The measurement items were adapted from validated scales found in previous studies.

The statistical population included founders, co-founders, chief executive officers, and marketing and digital marketing managers from mobile application-based companies operating in Tehran, Iran. These firms spanned various sectors, including health, entertainment, gaming, banking, and other digital services. Due to the lack of a precise sampling frame, the population was treated as unlimited and a non-probability convenience sampling method was utilized.

To determine the minimum sample size, the 10-times rule in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was applied, estimating the minimum required sample size at 40. A total of 120 questionnaires were distributed with 109 returned. After data screening, 102 valid questionnaires were retained for final analysis, signifying adequate statistical power.

Data analysis was conducted using SPSS for descriptive statistics and SmartPLS3 for inferential analysis. The PLS-SEM technique was chosen due to its appropriateness for small to medium sample sizes and complex models. Reliability and validity were assessed by using Cronbach's alpha, Rho-A, composite reliability, and Average Variance Extracted (AVE). Structural model evaluation and hypothesis testing were carried out using path coefficients ( $\beta$ ) and t-values.

### Research Findings

The results from the SEM analysis revealed that both causation and effectuation had a positive and significant impact on marketing performance. The path coefficient for causation effect on marketing performance was significant ( $\beta = 0.259$ ,  $t = 2.875$ ), thereby supporting the first hypothesis. Similarly, the effect of effectuation on marketing performance was significant and stronger ( $\beta = 0.271$ ,  $t = 4.103$ ), confirming the second hypothesis and highlighting the greater importance of effectuation in dynamic digital environments.

Regarding the moderating effects, marketing dynamic capabilities were found to significantly moderate the relationship between causation and marketing performance ( $\beta = 0.047$ ,  $t = 2.253$ ), thus supporting the third hypothesis. However, the moderating effect of marketing dynamic capabilities on the relationship between effectuation and marketing performance was not significant ( $\beta = -0.027$ ,  $t = 0.845$ ), leading to the rejection of the fourth hypothesis.

These findings indicated that while both entrepreneurial logics enhanced marketing performance, effectuation played a more dominant role in uncertain markets. Furthermore, marketing dynamic capabilities strengthened the effectiveness of causation-oriented strategies but did not significantly influence the impact of effectuation.

### Discussion of Results & Conclusion

The findings of this study illustrated that both causation-oriented and effectuation-oriented behaviors positively influenced marketing performance in mobile application companies. Consistent with prior research, causation facilitated entrepreneurs in focusing on clear goals and structured planning, thereby enhancing marketing effectiveness. Conversely, effectuation enabled firms to capitalize on uncertain market opportunities through experimentation and flexibility, leading to superior performance outcomes.

The moderating role of marketing dynamic capabilities emphasized that structured planning approaches were more effectively supported by organizational capabilities that enhanced sensing, learning, and resource reconfiguration. In contrast, effectuation appeared to rely more on an entrepreneurial mindset and stakeholder engagement than on formal marketing capabilities.

From a theoretical standpoint, this study enriched the entrepreneurship and marketing literature by integrating

causation, effectuation, and marketing dynamic capabilities within a cohesive performance framework. From a managerial perspective, the findings suggested that firms needed not strive to strengthen both decision-making logics simultaneously. Instead, managers and entrepreneurs had to adopt a context-sensitive approach, balancing structured planning with experimental actions tailored to environmental uncertainties.

Furthermore, customer participation emerged as a critical factor in enhancing marketing performance. Business development and product managers in application-based firms had to devise clear strategies to engage customers in feedback collection, value co-creation, and continuous product improvement. Therefore, future research is encouraged to broaden the sample size, test the proposed model in other industries, and further investigate the boundary conditions, under which causation and effectuation prove most effective.

## مقاله پژوهشی

# تأثیر رویکرد اثرساز و علّیت گرا بر عملکرد بازاریابی: نقش تعدیلگر قابلیت‌های پویای بازاریابی در کسب و کارهای اپلیکیشن موبایل

علی داوری<sup>۱\*</sup>، آرمین عبدالمحمّدی<sup>۲</sup>، مژگان شفیعی<sup>۳</sup>، نادر سیدامیری<sup>۴</sup>

۱- دانشیار، گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، ایران، تهران

ali\_davari@ut.ac.ir

۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

arminabdolmohamadi@ut.ac.ir

۳- دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

mozhgan.shafiee@ut.ac.ir

۴- دانشیار گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

nadersa@ut.ac.ir

## چکیده

در سال‌های اخیر، دو رویکرد اثرساز و علّیت گرا به‌عنوان الگوهای اصلی رفتار کارآفرینانه مطرح شده‌اند. رویکرد اثرساز بر بهره‌گیری از منابع موجود و کنترل شرایط تأکید دارد، درحالی‌که رویکرد علّیت گرا بر تعیین اهداف و پیش‌بینی آینده استوار است. به‌کارگیری این رویکردها، به‌ویژه اثرسازانه، می‌تواند ریسک بازار را کاهش داده و عملکرد بازاریابی را بهبود بخشد. براین اساس، هدف این پژوهش بررسی تأثیر اثرساز و علّیت گرا بر عملکرد بازاریابی با تعدیلگری قابلیت‌های پویای بازاریابی است. با توجه به رشد صنعت اپلیکیشن‌های موبایلی، کسب و کارهای مبتنی بر این صنعت به‌عنوان حوزه پژوهش انتخاب شدند. پژوهش حاضر به‌لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش کمی از نوع توصیفی، و ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه است. داده‌های گردآوری‌شده در بخش آمار توصیفی با نرم‌افزار SPSS و در بخش آمار استنباطی با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SMART PLS تجزیه و تحلیل شده‌اند. در این پژوهش، افرادی در حوزه کسب و کارهای مبتنی بر اپلیکیشن در تکمیل ۱۰۲ پرسش‌نامه مشارکت کردند. این کسب و کارها در اندازه‌ها و حوزه‌های مختلفی مانند سلامت، سرگرمی، بازی، بانکداری و... فعالیت می‌کنند. نتایج پژوهش نشان داد که رویکردهای رفتاری علّیت گرا و اثرساز بر عملکرد بازاریابی ارتباط مؤثر و معناداری دارند. همچنین، قابلیت‌های پویای بازاریابی رویکرد رفتاری علّیت گرا را تعدیل می‌کند؛ اما بر رویکرد رفتاری اثرساز تأثیری ندارد. در ادامه، فرضیه‌های پژوهش با مطالعات پیشین مقایسه و در پایان پیشنهادهایی برای مطالعات آینده ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** رویکرد اثرساز، رویکرد علّیت گرا، اپلیکیشن موبایل، عملکرد بازاریابی، قابلیت پویای بازاریابی.

\* نویسنده مسؤول

داوری، علی، عبدالمحمّدی، آرمین، شفیعی، مژگان و سیدامیری، نادر. (۱۴۰۴). تأثیر رویکرد اثرساز و علّیت گرا بر عملکرد بازاریابی: نقش تعدیلگر قابلیت‌های پویای بازاریابی در کسب و کارهای اپلیکیشن موبایل، تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۶ (۱)، ۱۸۹-۲۱۲.



## ۱. مقدمه

نظریه یا رویکرد اثرساز را نخستین بار ساراسواتی (۲۰۰۱) معرفی کرد و نشان داد که کارآفرینان در شرایط عدم قطعیت الزاماً از منطق برنامه‌ریزی خطی و هدف‌گرا (علیت) پیروی نمی‌کنند؛ بلکه تصمیم‌های خود را بر پایه منابع موجود، یادگیری تدریجی و کنش‌های امکان‌محور اتخاذ می‌کنند (Coudounaris, 2020; Mero et al., 2020; Arvidsson, 2022). در مقابل، منطق علّیت‌گرا بر تعیین اهداف مشخص، تحلیل محیط و برنامه‌ریزی دقیق برای کاهش عدم قطعیت تأکید دارد (Shirokova et al., 2021). هر دو رویکرد اثرساز و علّیت‌گرا می‌توانند در بهبود عملکرد بازاریابی نقش داشته باشند؛ اما تأثیر آن‌ها در محیط‌های پویا و آشفته، همچنان محل بحث است (Yu et al., 2024). در کسب‌وکارهای نوپا و فناورانه، به‌ویژه کسب‌وکارهای مبتنی بر اپلیکیشن‌های موبایلی، تصمیم‌گیری بازاریابی تحت تأثیر سطوح بیشتر عدم قطعیت، تغییرات سریع فناوری و محدودیت منابع قرار دارد (Rizvanović et al., 2023). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارآفرینان در مواجهه با عدم قطعیت شدید، بیشتر به رویکرد اثرساز تکیه می‌کنند؛ زیرا این رویکرد امکان آزمون، یادگیری و خلق فرصت را از دل آشفتگی بازار فراهم می‌سازد (Dew et al., 2008; Bleier et al., 2020). در مقابل، زمانی که عدم قطعیت کمتر است، استفاده از منطق علّیت‌گرا می‌تواند به برنامه‌ریزی دقیق‌تر و کاهش ریسک کمک کند (An et al., 2020; Yang & Gabrielsson, 2017). با این حال، پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که رویکرد اثرساز و علّیت‌گرا مکمل یکدیگرند و هر دو می‌توانند در شرایط مختلف ارزش‌آفرین باشند (Alzamora-Ruiz et al., 2021). عملکرد بازاریابی نیز یکی از

شاخص‌های کلیدی موفقیت کسب‌وکار است و تحت تأثیر عوامل بسیاری چون جهت‌گیری کارآفرینانه، مزیت رقابتی و قابلیت‌های بازاریابی قرار دارد (Farida & Setiawan, 2022; Alford & Page, 2015). در این رابطه، قابلیت‌های پویای بازاریابی نقش مهمی در خلق ارزش، انطباق با تغییرات محیطی و انتقال یادگیری‌های سازمانی به نتایج بازاریابی ایفا می‌کنند؛ اما بررسی نقش آن‌ها در ترکیب منطق‌های تصمیم‌گیری کارآفرینانه هنوز محدود است.

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که باوجود تأکید فراوان بر رویکرد اثرساز و علّیت‌گرا در حوزه تصمیم‌گیری کارآفرینانه، خلأ چشمگیری در درک نحوه تأثیر این دو رویکرد بر عملکرد بازاریابی در محیط‌های فناورانه و آشفته وجود دارد. همچنین، تاکنون کمتر پژوهشی بررسی کرده است که قابلیت‌های پویای بازاریابی چگونه رابطه بین رویکردهای اثرساز/علّیت‌گرا و عملکرد بازاریابی را تعدیل می‌کند؛ برای نمونه، حسینی‌نیا و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که رویکرد علّیت‌گرا و برخی از جنبه‌های رویکرد اثرساز، مانند انعطاف‌پذیری و آزمایشگری، رابطه مثبت و معناداری با عملکرد بازاریابی دارند، درحالی‌که زیان تحمل‌پذیر و پیش‌تهدات، رابطه‌ای منفی را با عملکرد بازاریابی نشان می‌دهند. این یافته‌ها تأکید می‌کند که در تصمیم‌گیری راهبردی، توجه هم‌زمان به رویکرد علّیت و ابعاد رویکرد اثرساز ضروری است. همچنین در پژوهشی دیگر روییز-جیمز و همکاران نشان دادند که رویکردهای علّیت و اثرسازی تأثیر معناداری بر عملکرد کسب‌وکار دارند. همچنین، ابعاد اثرسازی از طریق تسهیم ریسک، بهره‌برداری از منابع و تقویت نوآوری، منجر به بهبود عملکرد شرکت می‌شوند (Ruiz-Jiménez et al., 2021).

روی این قبیل از موضوع‌ها متمرکز می‌باشند (Crick et al., 2020; Crovini et al., 2021; Sa et al., 2022).

ساراسواتی (Sarasvathy, 2001) به دو منطق یا رفتار کارآفرینانه اشاره می‌کند: علّیت گرا و اثرساز. براساس این نظریه، تصمیم‌گیرندگان با منطق اثرساز نه به ارائه برنامه‌های خود به‌طور کامل می‌پردازند و نه بر اهداف تعریف‌شده پیشین، مانند حداکثر کردن بازده مورد انتظار، تمرکز می‌کنند (Kogut et al., 2023). در مقابل، آن‌ها زیان‌های مقرون‌به‌صرفه‌ای را محاسبه می‌کنند که به‌عنوان کارآفرین یا یک کسب‌وکار می‌توانند از عهده آن برآیند و ضمن شناسایی شرکا، با آن‌ها روابط تجاری سودمند متقابلی ایجاد و بیشترین تأثیرات از این روابط را نصیب خود کنند (Shirokova et al., 2021). در واقع کارآفرینان با منطق اثرساز، کسب‌وکارهای خود را با تأکید بر ابزار (من چه کسی هستم، چه چیزی می‌دانم و چه کسی را می‌شناسم) به شیوه‌ای تکرارشونده ایجاد می‌کنند تا زمینه تصمیم‌های خود را فراهم سازند (Racat et al., 2024). در ادامه به شرح مختصری از دو منطق یا رویکرد کارآفرینانه اثرساز و علّیت گرا پرداخته شده است.

## ۲-۱-۱. رویکرد اثرساز

رویکرد اثرساز که برآمده از مطالعات تجربی کارآفرینی است، به دیدگاهی غالب در این حوزه تبدیل شده است و منطق‌های تصمیم‌گیری متمایز در فرایند سرمایه‌گذاری جدید را ترسیم می‌کند (Dutta & Packard, 2024). منطق یا رویکرد اثرساز در شرایط عدم قطعیت قوی مناسب‌ترین گزینه است که بی‌گمان بیشتر سرمایه‌گذاری‌های جدید را در مراحل اولیه فرایند توصیف می‌کند (Packard et al., 2017). رویکرد اثرساز عدم قطعیت را به‌عنوان «آگاهی نداشتن از نتیجه

براین اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که رویکردهای اثرساز و علّیت گرا چه تأثیری بر عملکرد بازاریابی در کسب‌وکارهای مبتنی بر اپلیکیشن‌های موبایلی دارند و قابلیت‌های پویای بازاریابی چگونه این رابطه را تعدیل می‌کند. کسب‌وکارهای مبتنی بر اپلیکیشن‌های موبایلی به دلیل فعالیت در محیطی پویا، رقابتی و مبتنی بر عدم قطعیت بیشتر، به‌طور هم‌زمان با تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ریزی‌شده (علّیت گرا) و فرصت‌محور (اثرساز) مواجه‌اند. علاوه بر این، سرعت زیاد تغییرات بازار، وابستگی شدید به بازخورد کاربران و ضرورت تطبیق مستمر راهبردهای بازاریابی، این نوع کسب‌وکارها را به بستری مناسب برای بررسی نقش تعدیلگر قابلیت‌های پویای بازاریابی تبدیل می‌کند (Yu et al., 2024)؛ ازاین‌رو، این پژوهش تلاش می‌کند با تمرکز بر کسب‌وکارهای مبتنی بر اپلیکیشن موبایلی و بررسی نقش منطق‌های تصمیم‌گیری در کنار قابلیت‌های پویا، خلأ موجود در مبانی نظری را برطرف سازد (Yu et al., 2024; Alzamora-Ruiz et al., 2021).

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱. رفتار کارآفرینانه

رفتار در بسیاری از علوم ازجمله روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و... در کانون توجه قرار گرفته است. بیشتر پژوهش‌ها در این زمینه، بر روی استنباط چگونگی تصمیم‌گیری افراد در شرایط عدم قطعیت متمرکز شده است (Laskovaia et al., 2019). در علم کارآفرینی، رفتار به منطق و تصمیم‌گیری بنیان‌گذار اشاره دارد (Kogut et al., 2023). در پژوهش‌های کارآفرینی، پژوهشگران به مطالعه بر روی اینکه چگونه کارآفرینان، متفاوت از دیگران تصمیم‌گیری می‌کنند، علاقه‌مندند و بر

رویدادهای آینده» تعریف می‌کند که تصمیم‌گیرندگان براساس آن در یک «محیط ناپایدار» تصمیم گرفته و عمل می‌کنند (Karami et al., 2024).

از دیدگاه نظری، اثرسازی ابزارمحور است و هدف آن طراحی و شکل دادن به محیط خارجی از طریق فعال بودن و استفاده از منابع در دست است (Cai et al., 2017; Sarasvathy, 2001)؛ بنابراین، رویکرد اثرساز با مجموعه‌ای از ابزارها آغاز می‌شود و رویکردی مبتنی بر ابزار و کنترل است (Karami et al., 2024). کارآفرینان با این منطق تلاشی برای پیش‌بینی آینده نمی‌کنند و به دنبال اعمال کنترل بر نتایج‌اند (Dutta & Packard, 2024; Zhang et al., 2021; Chandler et al., 2011)؛ در نتیجه اثرسازی رویکردی عمل‌گرایانه است (Yang et al., 2021). فرایند یا رویکرد اثرساز با استفاده از ابزارهای شخصی با سه سؤال کلیدی آغاز می‌شود: من چه کسی هستم؟ چه چیزی می‌دانم؟ و چه کسی را می‌شناسم؟ (Ferreira et al., 2022). این سؤالات به تصمیم‌گیرندگان این امکان را می‌دهد که شروع به درک وضعیت نامطمئن کنند که با آن روبرویند و برای گسترش دامنه نفوذ خود بر منابع بیشتر و نیز سامان‌دهی و مدیریت کارآمد منابع موجود، گام‌های بعدی را با هدف ترسیم و ساختن آینده‌ای نو بردارند (Song & Xiang, 2023).

رویکرد اثرسازانه با هدف دستیابی به بهترین نتایج راهبردی ممکن از اهرم منابع موجود و کنترل عدم قطعیت محیطی، از طریق ایجاد بازارها، محصولات و فرصت‌های جدید درگیر فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه می‌شود (Sarasvathy, 2001). رویکرد اثرساز اهمیت حیاتی تصمیم‌گیری شهودی در شرایط عدم قطعیت را برجسته و از نظریه تصمیم‌گیری نئوکلاسیک براساس «عقلانیت محدود» و «اطلاعات محدود» انتقاد می‌کند. استدلال رویکرد اثرساز

براین اساس است که در شرایط نااطمینانی از آینده، تصمیم‌گیرندگان برای پیش‌بینی آینده به اطلاعات مورد نیاز و کافی دسترسی ندارند (Karami et al., 2024). تفکر اثرساز از تکیه بر روش‌های تحلیلی اجتناب می‌کند؛ بنابراین تصمیم‌گیری با اطلاعات محدود، منابع در دسترس و مشارکت ذی‌نفعان انجام می‌شود. رویدادهای پیش‌بینی نشده به‌عنوان فرصت‌هایی برای اصلاح شکست‌های تجاری تلقی و رقبای نیز به‌عنوان همکار در نظر گرفته می‌شوند؛ زیرا منابع را می‌توان به‌عنوان مکمل برای توسعه سرمایه‌گذاری و موفقیت در نظر گرفت. کارآفرینان با رویکرد تصمیم‌گیری اثرساز اتحاد ایجاد می‌کنند و بر مدیریت منابع و مشارکت با ذی‌نفعان تأکید می‌شود (Fisher, 2012; Reyes-Mercado & Verma, 2019).

براساس تئوری اثرساز، به دلیل نبود اطلاعات کافی در زمینه اهداف و احتمال، در شرایط عدم قطعیت، استنتاج آماری غیرممکن است. علاوه بر این، بازده مورد انتظار برای یک دوره عملکرد معین را نمی‌توان به هیچ‌طریقی محاسبه کرد (Perry et al., 2012)؛ بنابراین، افراد با استفاده از منطق اثرساز معمولاً با مجموعه‌ای از ابزارها شروع و ضررهای مقرون به صرفه را محدود می‌کنند و از تعهدات قبلی و اتحادهای راهبردی شرکای خودانتخابی بهره می‌گیرند. همچنین، اجازه می‌دهند حوادث احتمالی باعث بازاندیشی احتمالی شوند و تلاش می‌کنند آینده‌ای پیش‌بینی‌ناپذیر را مدیریت کنند (Berends et al., 2014)؛ بنابراین رویکرد اثرساز به‌طور مثبت با رشد و عملکرد بازاریابی مرتبط است (Grégoire & Cherchem, 2019; Yang et al., 2021; Cai et al., 2017).

رویکرد اثرساز به‌عنوان راهبردی نوظهور برای مواجهه با شرایط نامطمئن است و نیز می‌توان گفت

کنند نیازی به پیش‌بینی ندارند و مسئله اصلی مدیریت بیشتر است (Ranabahu & Barrett, 2020).

## ۲-۱-۲. رویکرد علّیت گرا

رویکرد علّیت گرا رویکردی هدف‌محور است و بر روی اهداف و برنامه‌های مشخص و ازپیش‌تعیین‌شده تمرکز می‌کند و در تلاش است تا آینده را در محیطی کمابیش خاص پیش‌بینی کند (Zhang et al., 2023). براساس این رویکرد، زمانی که کارآفرینان کسب‌وکاری را راه‌اندازی می‌کنند با اهداف خاصی شروع و ابزارهای مورد نیاز را برای دستیابی به این اهداف انتخاب می‌کنند. کارآفرینان با رویکرد علّیت گرا به تجزیه و تحلیل بازار پرداخته و برای اجتناب از رویدادهای پیش‌بینی‌نشده، از فرایندهای کنترلی استفاده و بر روی پیش‌بینی‌ها تمرکز می‌کنند (Ferreira et al., 2022). درواقع رویکرد علّیت گرا مبتنی بر پیامدهاست و بر بازده مورد انتظار و تحلیل رقابتی تکیه و بر رویدادهای غیرمنتظره غلبه می‌کند (An et al., 2020). مبانی نظری برای رویکرد علّیت گرا از دیدگاه‌های تصمیم‌گیری منطقی اقتصاد خرد نئوکلاسیک ناشی می‌شود (Harms et al., 2021). در فرایندی علّیت گرا، یک فرد براساس تمام اطلاعات ممکن، مربوطه و بازده مورد انتظار برآوردشده برای هر گزینه، انتخاب‌های منطقی می‌کند (Viale, 2016). بسیاری از بخش‌های مبانی نظری کارآفرینی و مدیریت رویکردی علّیت گرا دارد (Hubner et al., 2022; Smolka et al., 2018). کارآفرینان زمانی از رویکرد علّیت گرا استفاده می‌کنند که ضمن در دسترس بودن باورپذیر بودن اطلاعات، بتوان نتایج موقعیت را پیش‌بینی کرد (Racat et al., 2024). رویکرد علّیت گرا شامل روش‌های پیش‌بینی گرایانه است؛ به این

اثرسازی نوعی منطق کارآفرینی است که از فرایندی پویا و تعاملی برای ایجاد مصنوعات جدید پیروی می‌کند (Farokhmanesh et al., 2024) و 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 موضوع منجر به رشد کسب‌وکارهای جدید می‌شود (Yang et al., 2021).

رویکرد اثرساز، ساختاری ترکیبی است که از چهار زیربُعد مرتبط تشکیل شده است. این ابعاد توسط چندلر و همکاران معرفی شده‌اند که عبارت‌اند از: آزمایشگری، زیان مقرون‌به‌صرفه، انعطاف‌پذیری و تعهدات پیشین و اتحادهای راهبردی (Chandler et al., 2011). اولین بُعد، آزمایشگری است. کارآفرینان هنگام به‌کارگیری رویکرد اثرساز، گزینه‌های جایگزین را آزمایش می‌کنند. آزمایشگری مجموعه‌ای از آزمایش‌ها برای شناسایی نوعی مدل کسب‌وکار موفق است (Chandler et al., 2011; Melo et al., 2019). بُعد دوم، زیان مقرون‌به‌صرفه به‌جای بازده مورد انتظار است. در این حالت، کارآفرین تعیین می‌کند که تا چه اندازه تمایل به ضرر و زیان دارد (Van Mumford & Zettinig, 2022; Sarasvathy, 2001). بُعد سوم، یعنی انعطاف‌پذیری، اشاره به انعطاف‌پذیری کارآفرینان دارد. شرکت‌های تأسیس‌شده باید سیاست‌ها، رویه‌ها و روال‌ها را اجرا کنند، درحالی‌که کارآفرینان انعطاف لازم را برای کنار گذاشتن آزمایش‌های بی‌ثمر و حرکت به سمت احتمالات دیگر حفظ می‌کنند (Atrup et al., 2019; Melo et al., 2023). در بُعد چهارم، کارآفرینان ترجیح می‌دهند به‌جای تحلیل رقابتی بر تعهدات پیشین و اتحادهای راهبردی تمرکز کنند؛ بنابراین اگر کارآفرینان بتوانند با ایجاد این روابط و توافق‌هایی آینده را کنترل

معنا که اشخاص با برنامه‌ریزی قبلی می‌توانند آینده مبهم و نامطمئن را مدیریت کنند (Zhang et al., 2021)؛ بنابراین، علّیت گرا رویکردی برنامه‌محور است. هنگامی که کارآفرینان رویکرد علّیت را اتخاذ می‌کنند، تمام اقدام‌ها و رفتارهای آن‌ها بر روی دستیابی به برنامه‌ها و اهداف خاص متمرکز می‌شود (Sarasvathy, 2001). در این شرایط، اقدام کارآفرینان با هدف به دست آوردن حداکثر بازده و سود در آینده انجام می‌شود (Smolka et al., 2018). کارآفرینان با استفاده از رویکرد علّیت گرا، بر پیش‌بینی آینده و اجتناب از انحراف‌های نامطلوب از طرح و برنامه‌های خود تمرکز می‌کنند (Sarasvathy, 2008).

## ۲-۲. عملکرد بازاریابی

عملکرد بازاریابی، ورودی اصلی و شریان حیاتی برای به دست آوردن درآمدهای کسب‌وکار است که منجر به تداوم و گسترش آن در بازارهای داخلی و جهانی می‌شود؛ در نتیجه، مدیران و رهبران کسب‌وکارها علاقه‌مند به استفاده از شاخص‌های دقیق برای سنجش و ارزیابی درباره عملکرد ابتکارات بازاریابی‌اند (Khalayleh & Al-Hawary, 2022).

از نظر سوکاردی و همکاران (Sukardi et al., 2021) عملکرد بازاریابی توصیف و تجزیه و تحلیل خروجی فعالیت‌های عملیات بازاریابی در یک کسب‌وکار در مقایسه با سطح پیشرفت صورت گرفته با اهداف تعیین شده برای چنین فعالیت‌هایی است. گودرزی و همکاران نیز (Goudarzi et al., 2019) عملکرد بازاریابی را زمینه‌ای که باعث تعیین جایگاه کسب‌وکار در میان رقبا می‌شود، تعریف می‌کنند. عملکرد بازاریابی براساس نظریه رقابتی به عنوان شناسایی منابع باکیفیت، تعیین شایستگی‌های اساسی

مربوط به منابع سازمان و توانایی در شناسایی، پیاده‌سازی و توسعه فرصت‌های بازار و در نهایت آگاهی از نتایج مالی و غیرمالی حاصل از بهره‌برداری از منابع در نظر گرفته می‌شود (Afriyie et al., 2019). براساس مطالبی که ذکر شد، عملکرد بازاریابی را می‌توان به صورت «میزانی که سازمان بتواند به اهداف بازاریابی به‌طور مؤثر و کارآمد دست یابد و منابع موجود را در ایجاد و توسعه محصولات و خدمات سرمایه‌گذاری کند تا خواسته‌های مشتریان فعلی و آتی را برای دستیابی به میزان بیشتری از رضایت و وفاداری برآورده کند» تعریف کرد.

## ۳-۲. رویکرد اثرساز، رویکرد علّیت گرا و عملکرد بازاریابی

همان‌طور که پیش از آن بیان شد رویکرد اثرساز و علّیت گرا دو نوع رویکرد رفتاری کارآفرینان به حساب می‌آیند که در ایجاد و توسعه کسب‌وکار نقش مهمی را ایفا می‌کنند (Harms et al., 2021; Pati et al., 2021). این دو رویکرد می‌توانند منجر به بهبود عملکرد کسب‌وکار شوند تا عملکرد بازاریابی آن نیز بهبود یابد. عملکرد کسب‌وکار و عملکرد بازاریابی رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارند (O'sullivan & Abela, 2007). همچنین این دو رویکرد به کسب‌وکارها کمک کرده تا فرصت‌های جدید را کشف کنند و به دنبال آن، عملکرد بهتری از خود ارائه دهند. پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه بیان می‌دارند که رویکرد اثرساز و علّیت گرا بر روی عملکرد بازاریابی تأثیر بسزایی دارند (Zhang et al., 2023; Kamble et al., 2023; Karami & Hossein, 2023). بین هر دو رویکرد تصمیم‌گیری و عملکرد بازاریابی همبستگی وجود دارد. بیشتر پژوهش‌های پیشینی که در

این زمینه صورت گرفته، بیان داشته‌اند که بین اثرسازی و عملکرد بازاریابی رابطه مثبتی وجود دارد (Zhang et al., 2023). در مقابل پژوهش‌هایی نیز هستند که بیان کرده‌اند که ممکن است اثرسازی و ابعاد فرعی آن با عملکرد بازاریابی رابطه منفی یا حتی رابطه‌ای نداشته باشند (Zhang et al., 2023). روییز-جیمز و همکاران (Ruiz et al., 2021) نیز در پژوهش خود بیان داشته‌اند که دو رویکرد رفتاری (اثرساز و علّیت گرا) بر روی عملکرد بازاریابی ارتباط مؤثر و معناداری دارند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که ابعاد رفتاری اثرسازی منجر به عملکرد بازاریابی مثبت شرکت می‌شود. کارآفرینان با تمرکز بر تعهدات پیشین، اتحادیهایی را ایجاد می‌کنند تا ریسک کسب و کار را به اشتراک بگذارند و از منابعی چون اطلاعات، دانش و شبکه‌سازی بهره‌برداری کنند. همچنین، تعهدات پیشین، کسب و کار را توانمند می‌سازد تا منابع ارزشمند را از مشتریان، تولیدکنندگان و رقبای بالقوه قبل از تولید محصولات کاملاً توسعه یافته به دست آورد. درباره زیان مقرون به صرفه، کارآفرینان ریسک را با در نظر گرفتن بدترین سناریو مدیریت می‌کنند و بنابراین می‌توانند ظرفیت فرصت‌های موجود را به دقت اندازه‌گیری کنند؛ بنابراین کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها می‌تواند منجر به فرصت‌های بهتری برای بهبود عملکرد بازاریابی در آینده شود. انعطاف‌پذیری، کسب و کار را به سمت توسعه قابلیت‌های سازگاری سوق می‌دهد تا سریع‌تر به تغییرات محیطی واکنش نشان دهد و به‌طور بالقوه باعث تحریک شکل‌گیری قابلیت‌های پویا شود که منجر به عملکرد برتر بلندمدت بازاریابی می‌شود. در نهایت، آزمایشگری می‌تواند عاملی تعیین‌کننده در توسعه نوآوری‌ها باشد که منجر به بهبود عملکرد بازاریابی می‌شود؛ البته آن‌ها نیز رویکرد علّیت گرا را به عنوان

یک رویکرد رفتاری اصلی کارآفرینی دانسته که اثر مثبتی بر روی عملکرد بازاریابی دارد. در پژوهشی دیگر ژانگ و همکاران (Zhang et al., 2023) بیان داشتند که بین دو رویکرد رفتاری و عملکرد بازاریابی همبستگی مثبتی وجود دارد و رویکرد اثرساز تأثیر قوی‌تری نسبت به رویکرد علّیت گرا در عملکرد بازاریابی دارد.

براین اساس فرضیه‌های ۱ و ۲ عبارت‌اند از:

H1: رویکرد اثرساز بر عملکرد بازاریابی تأثیر دارد.

H2: رویکرد علّیت گرا بر عملکرد بازاریابی تأثیر دارد.

## ۲-۴. قابلیت‌های پویای بازاریابی و نقش آن به عنوان متغیر تعدیلگر

در طی چند سال اخیر پژوهشگران بسیاری به مطالعه مفهوم قابلیت پویا پرداخته‌اند و این مفهوم به یکی از پرکاربردترین مفاهیم به کار گرفته شده پژوهشگران تبدیل شده است. ایجاد تحول در دارایی‌ها و قابلیت‌های دیگر کسب و کارها از ویژگی‌های برتر و ممتاز قابلیت‌های پویا به حساب می‌آید. تیس (Teece, 2007) بیان داشت که قابلیت‌های پویا به کسب و کارها این امکان را می‌دهد تا قابلیت‌های ویژه‌ای را برای کشف و توسعه فرصت‌ها در واکنش به شرایط محیطی چالش‌برانگیز توسعه دهند. امروزه یکی از حوزه‌هایی که مباحث قابلیت پویا به آن تعمیم داده شده است؛ مقوله بازاریابی است. در این راستا یکی از اصطلاحات شکل گرفته شده، اصطلاح «قابلیت پویای بازاریابی» است؛ بنابراین، قابلیت‌های پویای بازاریابی مفهومی نسبتاً جدید است. قابلیت‌های پویای بازاریابی، توسعه قابلیت‌های پویا برای کاربردهای خاص بازاریابی است؛ باین حال، این مفهوم در مبانی نظری بازاریابی با تعاریف متعدد، اما هم‌سو از طرف کارشناسان این حوزه

مواجهه بوده است. قابلیت‌های پویای بازاریابی را برونی و ورونا (Bruni & Verona, 2009) معرفی کردند. فالاسکا و همکاران نیز قابلیت پویای بازاریابی را به‌عنوان فرایندهای پیکربندی مجدد منابع برای خلق و ارائه ارزش مشتری در پاسخ به تغییرات بازار تعریف می‌کنند (Falasca et al., 2017). قابلیت‌های پویای بازاریابی منعکس‌کننده سرمایه انسانی و اجتماعی‌اند. همچنین، شناخت مدیران دخیل در ایجاد، ادغام و استفاده از دانش بازار و منابع بازاریابی را برای تطبیق و ایجاد بازار و تغییرات فناوری بازتاب می‌دهند (Berends et al., 2014).

بسیاری از پژوهشگران از توسعه محصول جدید برای تأکید بر نقش بازاریابی به‌عنوان حوزه‌ای برای تمرکز در توسعه قابلیت‌های پویا استفاده کرده‌اند (Teece, 2012; Helfat & Winter, 2011). برخی از نویسندگان حتی بازاریابی آن را به‌عنوان قابلیت‌های پویای بازاریابی پیشنهاد کرده‌اند (Hughes et al., 2007). در هر صورت، توسعه محصول جدید مثالی ارزشمند برای توضیح نحوه کار قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های پویای بازاریابی ارائه می‌دهد. استدلال‌های نظری، مطالعات موردی و مقالات تجربی درباره توسعه محصول جدید تلاش می‌کنند تا فرایندی را بررسی کنند که از طریق آن این قابلیت‌ها منابع و قابلیت‌های شرکت را تجدید و پیکربندی مجدد کنند.

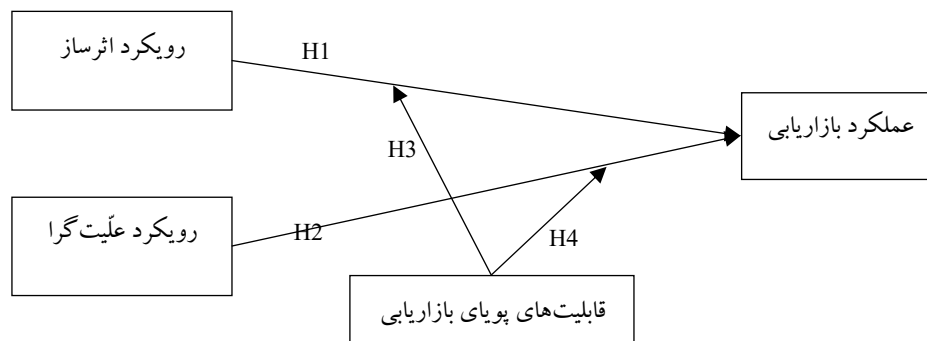
همچنین به نظر می‌رسد ارتباط نزدیکی بین بازارگرایی و قابلیت‌های پویای بازاریابی وجود دارد. اگرچه مقالات اولیه در این زمینه فقط استدلال کرده‌اند که بازارگرایی گامی اولیه و ضروری در تولید قابلیت‌های پویاست (Morgan et al., 2009). بازارگرایی ضمن اینکه می‌تواند به‌عنوان قابلیت بازاریابی درک شود از مرزهای سازمانی بخش

بازاریابی نیز فراتر رود (Jaworski & Kohli, 1993). جاورسکی و کوهلی بازارگرایی را به‌عنوان تولید، انتشار و پاسخ به هوش بازار که به نیازهای فعلی و آینده مشتری، رقبا و الزامات کانال مربوط می‌شود، تعریف می‌کنند (Jaworski & Kohli, 1993).

رویکردهای علّیت‌گرا و اثرساز به‌عنوان دو منطق تصمیم‌گیری مهم کارآفرینان در فرایند شکل‌گیری و توسعه کسب‌وکار شناخته می‌شوند (Chandler et al., 2011; Harms et al., 2021; Pati et al., 2021). پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که هر دو منطق تصمیم‌گیری می‌توانند عملکرد بازاریابی سازمان را بهبود بخشند؛ زیرا رویکرد علّیت‌گرا با برنامه‌ریزی هدفمند و اثرساز منجر به نوآوری و انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات بازار می‌شود (Harms et al., 2021; Kamble et al., 2023; Karami & Hossain, 2023). همچنین، مطالعات نشان می‌دهند که بین رویکرد علّیت‌گرا و اثرساز و عملکرد بازاریابی، همبستگی مثبت وجود دارد (Zhang et al., 2023)؛ باین حال، تأثیر رویکرد علّیت‌گرا و اثرساز بر عملکرد بازاریابی ممکن است تحت شرایط مختلف متفاوت باشد. قابلیت‌های پویای بازاریابی، که شامل توانایی سازمان در شناسایی فرصت‌ها، تطبیق با تغییرات بازار و بهره‌گیری مؤثر از منابع بازاریابی است، می‌تواند نقش تعدیلگر در این روابط ایفا کنند؛ به عبارت دیگر، در سازمان‌هایی که قابلیت‌های پویای بازاریابی بیشتری دارند، رویکرد علّیت‌گرا و اثرساز بر عملکرد بازاریابی تقویت شده و در سازمان‌هایی با قابلیت‌های کمتر، این اثرگذاری ممکن است کاهش یابد. براین اساس، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

H3: قابلیت‌های پویای بازاریابی رابطه اثرساز و عملکرد بازاریابی را تعدیل می‌کند.

H4: قابلیت‌های پویای بازاریابی رابطه‌ی علّیت گرا و عملکرد بازاریابی را تعدیل می‌کند.  
 براساس فرضیه‌های مطرح‌شده، مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ طراحی شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 1: The conceptual model of the research

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

لیکرت (کاملاً مخالفم-کاملاً موافقم) تهیه شد. پرسش‌نامه پژوهش با ۵۳ سؤال متناسب با متغیرهای تحقیق از مقاله‌های معتبر استخراج شد، که در جدول ۱، تعداد و منبع سؤالات مشخص شده است.

پژوهش حاضر برحسب هدف، کاربردی، از نظر ماهیت، کمی و براساس روش گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی-همبستگی است. بعداز مطالعه مبانی نظری، مدل مفهومی و پرسش‌نامه با مقیاس ۵ گزینه‌ای

جدول ۱: شاخص‌ها و منابع پرسش‌نامه

Table 1: Sources of questions

| منابع                                                                      | تعداد سؤال | متغیر                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|
| (Chandler et al., 2011)                                                    | ۱۳         | رویکرد اثرساز<br>(آزمایشگری، زیان تحمل‌پذیر، انعطاف‌پذیری و پیش‌تعهدات) |
| (Chandler et al., 2011)                                                    | ۷          | رفتار علّیت گرا                                                         |
| (Marvelous et al, 2019)                                                    | ۱۳         | عملکرد بازاریابی (رضایت مشتری، وفاداری مشتری و ارزش ویژه برند)          |
| (Tschida Thesis & Lettice Yehuda Baruch, 2010; Kruachottikul et al., 2023) | ۲۰         | قابلیت‌های پویای بازاریابی (بازارگرایی و توسعه محصول جدید)              |

#### منبع: یافته‌های پژوهش

افراد حوزه کسب‌وکارهای مبتنی بر اپلیکیشن تکمیل کردند. این کسب‌وکارها در اندازه‌ها و حوزه‌های مختلفی مانند سلامت، سرگرمی، بازی، بانکداری و... فعالیت می‌کنند. با توجه به در دسترس نبودن آمار دقیق و فهرست جامع از کل این کسب‌وکارها، جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش بنیان‌گذاران/هم‌بنیان‌گذاران، مدیرعامل، مدیران/کارشناسان بازاریابی/بازاریابی دیجیتال شرکت‌های مبتنی بر اپلیکیشن موبایلی است که در کشور ایران، شهر تهران مشغول به فعالیت‌اند. در این راستا پرسش‌نامه پژوهش را

پژوهش نامحدود (در دسترس) در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری غیرتصادفی از نوع در دسترس بوده و نمونه‌ها از میان کسب‌وکارهایی انتخاب شدند که امکان دسترسی و تمایل به همکاری داشتند. به منظور تعیین حداقل حجم نمونه، از قاعده ۱۰ برابر در روش PLS استفاده شد. براساس بخش اندازه‌گیری، حداقل حجم نمونه ۴۰ و براساس بخش ساختاری ۳۰ برآورد شد؛ بنابراین مقدار بزرگ‌تر یعنی ۴۰ به عنوان حداقل حجم نمونه مورد نیاز تعیین شد. با توجه به احتمال برنگرداندن پرسش‌نامه‌ها از سوی برخی، تعداد ۱۲۰ پرسش‌نامه توزیع شد که در نهایت ۱۰۹ پرسش‌نامه بازگشت داده شد و پس از غربالگری، از ۱۰۲ پرسش‌نامه تحلیل‌شدنی به عنوان نمونه نهایی استفاده شد. این تعداد، کفایت آماری لازم برای انجام پژوهش را دارد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SmartPLS3 و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و برای محاسبه آماره‌های

توصیفی نیز از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. روش معادلات ساختاری و تکنیک حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 به این دلیل استفاده می‌شود که نمونه‌های کوچک در پژوهش‌ها را می‌تواند تحلیل کند. برای سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری ضرایب آلفای کرونباخ RHO-A، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس احصا شده از AVE استفاده شده که در بخش یافته‌ها تشریح شده است.

#### ۴. نتایج و یافته‌ها

##### ۴-۱. توصیف جمعیت‌شناختی

به منظور شناخت بهتر نمونه آماری، متغیرهای جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سمت سازمانی شرکت‌کنندگان، تعداد کارکنان، سن کسب‌وکارها، تعداد کاربران و تحصیلات شرکت‌کنندگان بررسی شد که در **جدول ۲** ارائه شده است.

جدول ۲: آمار جمعیت‌شناختی

Table 2: Demographic statistics

|               |               |    |                        |                       |    |
|---------------|---------------|----|------------------------|-----------------------|----|
| جنسیت         | مرد           | ۴۴ | سمت سازمانی            | مدیر بازاریابی        | ۳۰ |
|               | زن            | ۵۸ |                        | کارشناس بازاریابی     | ۱۴ |
| تحصیلات       | کارشناسی      | ۵۸ | تعداد کارکنان شرکت     | بنیان‌گذار            | ۵۸ |
|               | کارشناسی ارشد | ۳۰ |                        | بیشتر از ۵۰ نفر       | ۲۸ |
|               | دکتری         | ۱۴ |                        | بین ۱۱ تا ۳۰          | ۵۹ |
| سن کسب‌وکارها | ۱ تا ۳ سال    | ۴۴ | تعداد کاربران اپلیکیشن | بین ۳۰ تا ۵۰          | ۱۵ |
|               | ۳ تا ۱۰ سال   | ۴۴ |                        | بین ۱۰۰۰۱ تا ۱۰۰۰۰۰   | ۲۹ |
|               | بالای ۱۰ سال  | ۱۴ |                        | بین ۵۰۰۰۰۱ تا ۵۰۰۰۰۰۰ | ۲۹ |
|               |               |    |                        | بالای ۵۰۰۰۰۰۰         | ۴۴ |

منبع: یافته‌های پژوهش

##### ۴-۲. سنجش بخش اندازه‌گیری

برای بررسی پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری (پرسش‌نامه) از خروجی‌های نرم‌افزار تحقیق استفاده شده است. علاوه بر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی یا پایایی مرکب، برای

معرف‌ها، بارهای بیرونی متفاوت را مدنظر قرار می‌دهد. ضریب Rho نیز برای سنجش پایایی درونی سازه‌هاست. مقدار ضرایب تأییدشده این شاخص‌ها بزرگ‌تر و مساوی ۰.۷ است که در **جدول ۳** ارائه شده است.

جدول ۳: بررسی ضرایب پایایی

Table 3: Evaluation of reliability coefficients

| شاخص (AVE) | پایایی ترکیبی | Rho_A | آلفای کرونباخ |                            |
|------------|---------------|-------|---------------|----------------------------|
| ۰/۶۲۹      | ۰/۹۱۶         | ۰/۹۱۶ | ۰/۷۵۶         | علیّت                      |
| ۰/۵۰۹      | ۰/۸۸۳         | ۰/۸۸۳ | ۰/۸۴۲         | اثرسازی                    |
| ۰/۵۷۶      | ۰/۹۰۲         | ۰/۹۰۲ | ۰/۸۲۵         | قابلیت‌های پویای بازاریابی |
| ۰/۵۰۵      | ۰/۸۸۶         | ۰/۸۸۶ | ۰/۸۹۶         | عملکرد بازاریابی           |

منبع: یافته‌های پژوهش

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، یعنی روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۶).

**جدول ۴** 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

جدول ۴: نتایج بررسی روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

Table 4: Discriminant Validity Results Based on the Fornell-Larcker Method

| عملکرد کسب‌وکار | نوآوری مدل کسب‌وکار | رفتار علیّت گرا | رفتار اثرسازانه |                         |
|-----------------|---------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|
| –               | –                   | –               | ۰/۷۹۳           | علیّت                   |
| –               | –                   | ۰/۷۱۳           | ۰/۳۴۵           | اثرسازی                 |
| –               | ۰/۷۵۹               | ۰/۳۱۰           | ۰/۱۱۶           | قابلیت پویایی بازاریابی |
| ۰/۷۱۱           | ۰/۴۷۰               | ۰/۵۷۹           | ۰/۳۵۳           | عملکرد بازاریابی        |

منبع: یافته‌های پژوهش

می‌دهد.

## ۳-۴. بررسی نیکویی برازش مدل

**جدول ۵** شاخص‌های نیکویی برازش مدل را براساس ضریب تعیین، قدرت پیش‌بینی و نیکویی برازش نشان

جدول ۵: نتایج آزمون برازش مدل

Table 5: Results of Model Fit Assessment

| شاخص                | مقدار مدل | نتیجه                          |
|---------------------|-----------|--------------------------------|
| ضریب تعیین R-square | ۰/۴۵۴     | رابطه متوسط (بین ۰/۳۳ تا ۰/۶۷) |
| نیکویی برازش GOF    | ۰/۴۱۵     | قابل قبول (بزرگ‌تر از ۰/۳۶)    |

منبع: یافته‌های پژوهش

Figure 2: Conceptual Model with Standardized Estimates and Significance Levels

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی ارتباط رفتار کارآفرینانه بر عملکرد بازاریابی با نقش تعدیلگری قابلیت‌های پویایی بازاریابی است که توسط دو متغیر مستقل رویکرد اثرساز و رویکرد علّیت گرا، متغیر وابسته عملکرد بازاریابی و در نهایت متغیر تعدیلگر قابلیت‌های پویای بازاریابی سنجیده می‌شود. نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش نشان داد که علّیت گرا و اثرساز بر عملکرد بازاریابی ارتباط مؤثر و معنادار دارد و قابلیت‌های پویایی بازاریابی رابطه بین علّیت گرا و عملکرد بازاریابی را تقویت می‌کند؛ اما تأثیری معناداری بر رابطه بین اثرساز و عملکرد بازاریابی ندارد. بررسی فرضیه اول نشان داد که رویکرد علّیت گرا بر عملکرد ارتباط مؤثر و معنادار دارد. همان‌طور که بیان شد علّیت گرا یکی از رویکردهای رفتاری در کارآفرینان است و به آن‌ها کمک می‌کند تا بر روی اهداف مشخص تمرکز کنند و بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند. نتایج پژوهش حاضر ارتباط مؤثر و معنادار این رویکرد را بر عملکرد بازاریابی نشان داد. نتایج بیشتر مطالعات، ارتباط مؤثر و معنادار رویکرد علّیت گرا بر عملکرد بازاریابی را نشان داده و تنها مطالعات اندکی تأثیر منفی این رویکرد را بر عملکرد بازاریابی نشان می‌دهند. نتایج حاصل از فرضیه این پژوهش با نتیجه حاصل از مطالعه ساراسواتی (2001) مبنی بر ارتباط مؤثر و معنادار این رویکرد بر عملکرد بازاریابی هم‌راستا است. همچنین، ژانگ و همکاران (2023)، روئیز-جیمز و همکاران (2021)، اسمولکا و همکاران (2018) و نیز حسینی‌نیا و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود به ارتباط مؤثر و معنادار این رویکرد بر روی عملکرد بازاریابی اشاره کرده‌اند؛ بنابراین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهشگران ذکرشده هم‌راستا است. بررسی فرضیه دوم نشان داد که

اثرسازی بر عملکرد بازاریابی ارتباط مؤثر و معناداری دارد. رویکرد اثرساز یکی دیگر از رویکردهای رفتاری در کارآفرینان است و آن‌ها معمولاً از آن برای بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه بازار در محیطی نامشخص استفاده می‌کنند. این رویکرد نیز باعث بهبود عملکرد بازاریابی می‌شود. نتایج پژوهش حاضر ارتباط مؤثر و معنادار این رویکرد را بر عملکرد بازاریابی نشان داد. نتایج حاصل از فرضیه این پژوهش با نتیجه پژوهش کرمی و حسین (2023)، کمبل و همکاران (2023)، ژانگ و همکاران (2023)، روئیز-جیمز و همکاران و نیز حسینی‌نیا و همکاران (۱۴۰۰) مبنی بر تأثیر مثبت رویکرد اثرساز بر عملکرد بازاریابی هم‌راستا است.

بررسی فرضیه سوم نشان داد که قابلیت‌های پویای بازاریابی رابطه بین رویکرد علّیت گرا و عملکرد بازاریابی را تعدیل می‌کنند و بررسی فرضیه چهارم نشان داد که قابلیت‌های پویای بازاریابی رابطه بین رویکرد اثرساز و عملکرد بازاریابی را تعدیل نمی‌کنند. همان‌طور که بیان شد در این پژوهش عامل قابلیت‌های پویای بازاریابی به‌عنوان متغیر تعدیلگر بررسی و اشاره شد که قابلیت‌های پویای بازاریابی می‌توانند رابطه بین رویکرد علّیت گرا و اثرساز با عملکرد بازاریابی را تقویت یا تضعیف کنند. نتیجه فرضیه سوم پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش ریمان و همکاران (2021) و نیز سان و همکاران (2019) مبنی بر اثر تعدیلگری قابلیت‌های پویای بازاریابی هم‌راستا است و نتیجه فرضیه چهارم با نتیجه پژوهش کرولین ریمان و همکاران (2021) و سان و همکاران (2019) هم‌راستا نیست.

این پژوهش به بررسی تأثیر دو منطق تصمیم‌گیری کارآفرینانه، یعنی علّیت گرا و اثرساز، بر عملکرد بازاریابی و نقش تعدیلگر قابلیت‌های پویای بازاریابی پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که:

تقویت وفاداری، بازخورد و نیازهای مشتریان را به طور مستمر جمع آوری و در فرایند تصمیم گیری کارآفرینانه خود لحاظ کنند.

### پیشنهادهای پژوهشی

۱. پژوهش های آینده می توانند سازوکارهای زیربنایی تأثیر رویکردهای علّیت گرا و اثرساز بر عملکرد بازاریابی را واکاوی کنند؛ به ویژه از رهگذر بررسی فرایندهای بازپیکربندی منابع بازاریابی، جذب و بهره برداری از دانش بازار، و همسوسازی راهبردهای بازاریابی با شرایط محیطی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر قابلیت های پویای بازاریابی.

۲. بررسی موانع احتمالی اثرگذاری علّیت گرا و اثرساز بر عملکرد بازاریابی و راهکارهای غلبه بر آنها، می تواند به بهبود عملکرد سازمان ها کمک کند.

۳. به دلیل محدودیت نمونه پژوهش حاضر، توصیه می شود در پژوهش های آینده، جامعه آماری گسترده تری انتخاب و مدل مفهومی در صنایع و زمینه های مختلف آزمون شود.

### ۷. منابع

حسینی نیا، غلامحسین، داوری، علی، باقرصاد، وجیه، و فرخ منش، ترانه (۱۴۰۰). علّیت، اثرسازی و عملکرد کسب و کار: یک رویکرد فازی. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۴(۱)، ۲۱-۴۰.  
<https://doi.org/10.22059/jed.2021.318608.6535>  
 ۹۴  
 داوری، علی، و رضازاده، آرش (۱۳۹۶). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

۱. هر دو منطبق تصمیم گیری، علّیت گرا و اثرساز، ارتباط مؤثر و معناداری بر عملکرد بازاریابی دارند.

۲. وجود قابلیت های پویای بازاریابی نقش تعدیلگر دارد و می تواند شدت اثر علّیت گرا و اثرساز بر عملکرد بازاریابی را تقویت یا تضعیف کند.

۳. بین علّیت گرا و اثرساز و عملکرد بازاریابی، همبستگی مثبت مشاهده شد، که نشان دهنده تعامل این دو رویکرد در بهبود نتایج بازاریابی است.

### ۶. پیشنهادها

براساس این یافته ها، می توان نتیجه گرفت که سازمان ها برای بهبود عملکرد بازاریابی خود باید به طور هم زمان به منطق تصمیم گیری و توسعه قابلیت های پویای بازاریابی توجه کنند؛ به عبارت دیگر، تقویت علّیت گرا یا اثرساز صرف بدون تقویت قابلیت های پویای بازاریابی ممکن است اثرگذاری محدودتری داشته باشد.

### پیشنهادهای کاربردی

۱. به منظور بهره گیری هم زمان از رویکردهای علّیت گرا و اثرساز، مدیران کسب و کار می توانند با تعیین اهداف مشخص بازاریابی و در عین حال با اجرای اقدام های آزمایشی مبتنی بر منابع موجود، ارزیابی بازخوردهای بازار و بازپیکربندی تدریجی راهبردها، نوآوری و انعطاف پذیری بازاریابی را تقویت کنند.

۲. براساس یافته های پژوهش، مدیران می توانند با اجرای فرایندهای منظم شناسایی فرصت های بازار، افزایش انعطاف پذیری در تخصیص منابع بازاریابی و بازنگری مستمر راهبردهای بازاریابی متناسب با تغییرات محیطی، اثربخشی رویکردهای علّیت گرا و اثرساز را در بهبود عملکرد بازاریابی افزایش دهند.

۳. سازمان ها باید برای بهبود مشارکت مشتریان و

## Reference

- Afriyie, S., Du, J., & Ibn Musah, A. A. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(40), 1-25. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>
- Alford, P., & Page, S. J. (2015). Marketing technology for adoption by small business. *Service Industries Journal*, 35(11-12), 655-669. <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1062884>
- 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, 1917-1943. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00743-9>
- An, W., Rüling, C. C., Zheng, X., & Zhang, J. (2020). Configurations of effectuation, causation, and bricolage: Implications for firm growth paths. *Small Business Economics*, 54, 843-864. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00155-8>
- Atrup, A., Diawati, P., Syamsuri, S., Pramono, S. A., & Ausat, A. M. A. (2023). The effect of entrepreneurship education and creativity on students' entrepreneurial intention: The perspective of effectuation and cognitive flexibility theory. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 9(2), 555-569. <https://doi.org/10.33394/jk.v9i2.7822>
- 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>
- Bleier, A., Goldfarb, A., & Tucker, C. (2020). Consumer privacy and the future of data-based innovation and marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 466-480. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.03.006>
- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20(s1), S101-S117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>
- Cai, L., Guo, R., Fei, Y., & 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>
- 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>
- Coudounaris, D. N., & Arvidsson, H. G. (2022). How effectuation, causation and bricolage influence the international performance of firms via internationalisation strategy: A literature review. *Review of International Business and Strategy*, 32(2), 149-203. <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2020-0092>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-10-2019-1402>
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2017). *Structural equation modeling with pls. Tehran: Iranian students booking agency.* Academic Jihad publishing organization. [In Persian]
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2008). Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 66(1), 37-59. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2006.10.008>
- Dutta, T., & Packard, M. D. (2024). The needle of charisma and the threads of trust:

- Advancing effectuation theory's crazy quilt principle. *Journal of Business Venturing*, 39(4), 106409.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106409>
- Falasca, M., Zhang, J., Conchar, M., & Li, L. (2017). The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: An empirical analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 901-912.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2016-0289>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163.  
<https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Farokhmanesh, T., Davari, A., Baghersad, V., & Sajadi, S. M. (2024). Exploring the dynamics of firm growth: the interplay of decision-making logic. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(12), 2716-2744. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2022-0558>
- Ferreira, K. F. O., Guimarães, L. D. O., Salume, P. K., & Doyle, M. L. D. F. C. P. (2022). Analysis of the entrepreneurial process from effectuation and causation logic: A case study in two companies from Minas Gerais. *Revista de Administração da UFMS*, 15(1), 83-104.  
<https://doi.org/10.5902/1983465964831>
- 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>
- Goudarzi, M., Mossallami Aghili, S., & Mokhtary Tajeek, Z. (2019). Effect of customer relationship management (CRM) on marketing performance: A case study in Mellat Bank of Khorram-abad County. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 8(3), 301-309.  
<https://www.magiran.com/p2641677>
- Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2019). A Structured Literature Review and Suggestions for Future Effectuation Research. *Small Business Economics*, 54, 621-639.  
<https://doi.org/doi:10.1007/s11187-019-00158-5>
- 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, 102896.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102896>
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: *Strategy for the (N)ever-Changing World*. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.  
<https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.955>
- Hosseininia, 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> [In persian]
- Hubner, S., Most, F., Wirtz, J., & Auer, C. (2022). Narratives in entrepreneurial ecosystems: Drivers of effectuation versus causation. *Small Business Economics*, 59, 211-242. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00531-3>
- Hughes, M., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2007). Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance. *British Journal of Management*, 18(4), 359-375.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00519.x>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- 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, 122646.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122646>

- Karami, M., & Hossain, M. (2023). Marketing intelligence and small firms' performance: The role of entrepreneurial alertness and effectuation. *Marketing Intelligence & Planning*, 42(1), 168–189.  
<http://dx.doi.org/10.1108/MIP-08-2023-0406>
- Karami, M., Wooliscroft, B., & Hejazinia, M. (2024). Struggling and thriving: Effectuation in social and economic stress. *Sustainability*, 16(4), 1366.  
<https://doi.org/10.3390/su16041366>
- Khalayleh, M., & Al-Hawary, S. (2022). The impact of digital content of marketing mix on marketing performance: An experimental study at five-star hotels in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1023–1032.  
<http://dx.doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.8.008>
- Kogut, C. S., Mello, R. D. C. D., & Skorupski, R. (2023). Combining effectuation and causation approaches in entrepreneurship: A 20+ years review. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(3), e2226.  
<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2226>
- Kruachottikul, P., Dumrongvute, P., Teamakorn, P., Kittikowit, S., & Amrapala, A. (2023). New product development process and case studies for deep-tech academic research to commercialization. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(48), 48. <http://dx.doi.org/10.1186/s13731-023-00311-1>
- Laskovaia, A., Marino, L., Shirokova, G., & Wales, W. (2019). Expect the unexpected: examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effective decision-making logic during economic crisis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 456–475.  
<https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541593>
- Marvelous, M., Asphat, M., & Malon, S. R. (2019). The influence of customer-based brand equity on customer satisfaction and brand loyalty: Evidence from South African Mobile Telecommunications Industry. *International Journal of Business and Management Studies*, 11(2), 32–47.  
[https://sobiad.org/eJOURNALS/journal\\_IJBM/archives/ijbm\\_2019-2/m-marvelous.pdf](https://sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJBM/archives/ijbm_2019-2/m-marvelous.pdf)
- Melo, F. L. N. B. D., Silva, R. R. D., & Almeida, T. N. V. D. (2019). Gender and entrepreneurship: A comparative study between the causation and effectuation approaches. *BBR. Brazilian Business Review*, 16, 273–296.  
<https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.5>
- Mero, J., Tarkiainen, A., & Tobon, J. (2020). Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation. *Industrial Marketing Management*, 86, 212–222.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.008>
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- O'sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79–93.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.079>
- Packard, M. D., Clark, B. B., & Klein, P. G. (2017). Uncertainty types and transitions in the entrepreneurial process. *Organization Science*, 28(5), 840–856.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1143>
- 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. *R&D Management*, 51(5), 551–567.  
<http://dx.doi.org/10.1111/radm.12466>
- 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>
- Racat, M., Ricard, A., & Mauer, R. (2024). Effectuation and causation models: An integrative theoretical framework. *Small Business Economics*, 62(3), 879–893.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s1187-023-00787-x>
- Ranabahu, N., & Barrett, M. (2020). Does practice make micro-entrepreneurs perfect?

- An investigation of expertise acquisition using effectuation and causation. *Small Business Economics*, 54, 883-905. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00157-6>
- Reimann, C., Carvalho, F., & Duarte, M. (2021). The influence of dynamic and adaptive marketing capabilities on the performance of Portuguese SMEs in the B2B international market. *Sustainability*, 13(2), 579. <https://doi.org/10.3390/su13020579>
- Reyes-Mercado, P., & Verma, R. (2019). Effectuation and causation approaches in entrepreneurial marketing: A set-theoretical model. In *Innovation, Technology, and Market Ecosystems: Managing Industrial Growth in Emerging Markets* (pp. 347–361). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-23010-4\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-23010-4_17)
- Rizvanović, B., Zutshi, A., Grilo, A., & Nodehi, T. (2023). Linking the potentials of extended digital marketing impact and start-up growth: Developing a macro-dynamic framework of start-up growth drivers supported by digital marketing. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122128. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122128>
- 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, 1761-1781. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00371-7>
- 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. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing. <http://dx.doi.org/10.4337/9781848440197>
- Shirokova, G., Morris, M. H., Laskovaia, A., & Micelotta, E. (2021). Effectuation and causation, firm performance, and the impact of institutions: A multi-country moderation analysis. *Journal of Business Research*, 129, 169-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.045>
- Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., & Heugens, P. P. (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>
- Song, R., & Xiang, L. (2023). Driving new venture sustainability: A study based on configuration theory and resource orchestration theory. *Sustainability*, 15(10), 8310. <https://doi.org/10.3390/su15108310>
- Sukardi, M., ZA, S. Z., & Hudayah, S. (2021). The effect of marketing agility to marketing performance through innovation capability of Retail Company of spare parts for heavy equipment coal mining in east Kalimantan. *Budapest International Research and Critics Institute: Humanities and Social Sciences*, 4(4), 13247-13254. <https://bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/3396>
- Sun, W., Price, J., & Ding, Y. (2019). The longitudinal effects of internationalization on firm performance: The moderating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 95, 326-337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.014>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Tschida, M. J. (2010). *The impact of market orientation on the performance of professional service firms* [Doctoral dissertation, Norwich Business School, University of East Anglia]. <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/2761094.pdf>

- Van Mumford, J., & Zettinig, P. (2022). Co-creation in effectuation processes: A stakeholder perspective on commitment reasoning. *Journal of Business Venturing*, 37(4), 106209.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106209>
- Viale, R. (2016). Cognitive Constraints of Economic Rationality. In H. Simon, M. Egidio, R. Viale, & Robin Marris (Eds.), *Economics, Bounded Rationality, and the Cognitive Revolution* (pp.174-194). Edward Elgar.  
<https://www.researchgate.net/publication/307629347>
- Yang, M., & Gabrielsson, P. (2017). Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*, 64, 147–160.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.007>
- 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.  
<http://dx.doi.org/10.1080/00472778.2020.1790292>
- Yu, X., Zhao, W., Wang, X., Ma, X., & Cao, G. (2024). Striking the balance: Configurations of causation and effectuation principles for SME performance. *Plos One*, 19(6), e0302700.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302700>
- 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. *Asia Pacific Business Review*, 26(5), 613-641  
<http://dx.doi.org/10.1080/13602381.2020.1765537>
- 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.  
<http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-08-2021-0378>

