

Master Thesis

New Business: Innovation and Entrepreneurship

**The Application of the Effectual Logic
under Social Entrepreneurs:**

A study on the relationship between entrepreneurial
experience and the decision-making processes under
social entrepreneurs

Niels van Turnhout

421458

To what extent do social entrepreneurs in the Netherlands share the same relationship between entrepreneurial experience and the preference for either the causation or effectuation approach over time as for-profit entrepreneurs do?



University: Erasmus University, Rotterdam School of Management

Education: Master of Business Administration (Part-time)

Major: New Business: Innovation and Entrepreneurship

Thesis coach: MSc. T. (Thomas) Blekman MSc.

Author: Niels van Turnhout

Noordsingel 220, 3032 BM, Rotterdam

421458

Date: 28 September 2016

Graduation commission

First Reviewer: T. (Thomas) Blekman MSc.

Second Reviewer: Prof. Dr. L.C.P.M. (Lucas) Meijs

Copyright © 2016 – Niels van Turnhout

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the author.

The work presented in this publication is original. No other sources besides those mentioned as references have been used. The author is fully responsible for the contents of this publication. RSM Erasmus University accepts no responsibility for the contents of this publication.

PREFACE

Finally here it is, the thesis I have written as a completion of the part-time Master in Business Administration at Rotterdam School of Management, Erasmus University. Two years ago I started a very intensive and instructive voyage entirely devoted to personal development. Teachers and fellow students challenged me to the maximum during all projects and assignments.

In this master thesis an investigation has been done on the relationship between entrepreneurial experience and the application of causation and effectuation under social entrepreneurs. Do they share the same relationship between experience and the application of causation/effectuation as profit entrepreneurs do?

I would like to thank everybody who helped me finishing this thesis. First, I would like to thank my supervisor Thomas Blekman and co-reader Lucas Meijs for their support and input. Further, I would like to thank some study friends for their menthol support en feedback: Aron Schilder, Eline de Kruik, Kier-Jan Sloots, Rebecca van Drongelen en Jenny Lijten. Especially the study weekends with Jenny and Eline in Rotterdam and The Ardennes were very helpful during the whole process. The help of my friend Martijn van Opstal during the whole study need to be mentioned here as well... thanks! Next to the new friends I made during this study, I neglected a couple of good friends. Time for a beer guys!

Special thanks goes out to all the interviewees who were willing to help with this assignment. Last but not least I would like to thank my parents and my girlfriend for their help and patience last two years. Without their support I would never be in the position to graduate in the first place.

Niels van Turnhout
Rotterdam, September 2016

ABSTRACT

In 2001 Saras Sarasvathy introduced a theory named effectuation, which she claims to entail the elements of entrepreneurial expertise. Effectuation is a decision-making process that in contrast to causation beliefs that the future is not predictable and can only be controlled through the application of a set of principles. Saras Sarasvathy's researches revealed that novices prefer the causal logic and experts prefer the effectual logic. Not much research has been done on the application of the effectual logic in relation to social entrepreneurship. Additionally, scholars have suggested in their research that the application of the effectual logic can provide new insights for the research domain (e.g. Haugh & Tracy, 2010). Therefore, this study examined the relationship between the entrepreneurial experience and the application of effectuation of social entrepreneurs in order to provide new insights that could possibly help to improve the success rate of the enterprises.

Based on the theoretical explanations it was expected that novice social entrepreneurs, in contrast to their commercial counterparts, have a preference for the effectual logic in their thinking process. Furthermore, the assumption was that this preference is further increasing when a social entrepreneur is more experienced. These assumptions were tested in an empirical setting, using twelve case studies divided over three focus groups; novice, experienced and expert social entrepreneurs. Think aloud protocols were used to gain access to the cognitive process of decision-making of the participants in exact the same way as Saras Sarasvathy had applied it in her research. The protocols were all transcribed before they were coded and analyzed.

The results of this research provide empirical evidence for the assumptions described above on entrepreneurial experience and decision-making processes by social entrepreneurs. In contrast to commercial novice entrepreneurs, which had been studied by Saras Sarasvathy, novice social entrepreneurs slightly prefer effectuation. Results also indicate that the amount of the effectual logic applied by social entrepreneurs is increasing with experience. An unexpected finding was that differentiation in the application of the effectual logic between the experienced and expert focus group is insignificant. This assumes that a social entrepreneur learn the effectual logic in an early stage of being a social entrepreneur. The findings on the application of the effectuation principles per focus group further underpin this assumption. Future research should extend the sample sizes of each focus group to further research this relationship.

Keywords: Decision-making process, Effectuation, Causation, Entrepreneurial Experience, Social Entrepreneurs,

TABLE OF CONTENTS

1	INTRODUCTION	7
1.1	MOTIVATION	7
1.2	EXPLANATORY TO THE RESEARCH QUESTION	8
1.3	RESEARCH QUESTION	10
1.3	RESEARCH OBJECTIVE	10
2	LITERATURE REVIEW	11
2.1	CAUSATION AND EFFECTUATION	11
2.1.1	<i>Causation</i>	11
2.1.2	<i>Effectuation</i>	12
2.1.3	<i>The Principles of Effectuation</i>	13
2.2	DICHOTOMY CAUSATION AND EFFECTUATION	19
2.3	INFLUENCE ENTREPRENEURIAL EXPERIENCE	20
2.3.1	<i>Entrepreneurial Expertise</i>	20
2.3.2	<i>Contrasting Experts to Novices</i>	21
2.4	SOCIAL ENTREPRENEURSHIP	22
2.5	RESEARCH FRAMEWORK	23
3	METHODOLOGY	25
3.1	RESEARCH STRATEGY	25
3.1.1	<i>Research Objects</i>	25
3.1.2	<i>Case Selection</i>	27
3.1.3	<i>Number of Cases</i>	29
3.2	METHOD	30
3.3	PROCEDURE	30
3.3.1	<i>Data Collection</i>	30
3.3.2	<i>Data Analysis</i>	32
3.4	EVALUATION	36
3.4.1	<i>Construct Validity</i>	36
3.4.2	<i>Internal Validity</i>	37
3.4.3	<i>External Validity</i>	37
3.4.4	<i>Reliability</i>	38
4	DATA ANALYSIS	39
4.1	FINDINGS MARKET RESEARCH QUESTION	39
4.1.1	<i>Novices</i>	39

4.1.2	<i>Experienced</i>	41
4.1.3	<i>Experts</i>	42
4.1.4	<i>Differences and Similarities</i>	43
4.2	FINDINGS PRINCIPLES OF EFFECTUATION	43
4.2.1	<i>Means Orientation versus Ends Orientation</i>	44
4.2.2	<i>Affordable Loss versus Expected Return</i>	45
4.2.3	<i>Strategic Partnerships versus Analysing Competition</i>	46
5	CONCLUSION AND DISCUSSION	49
5.1	CONCLUSION	49
5.2	DISCUSSION	50
5.2.1	<i>Theoretical Implications</i>	51
5.2.2	<i>Practical Implications</i>	51
5.2.3	<i>Limitations & Future Research</i>	52
	BIBLIOGRAPHY	54
	APPENDIX I. SARASVATHY'S CASE	59
	APPENDIX II. CODINGS OF NOVICES	61
	RICHARD GABRIEL (TULPER)	61
	YAGMUR MASMAS (AGREENSTORY)	63
	DAVID KELLERMAN (FRANK ABOUT TEA)	65
	TEODOR CATANICIU (RE/START NETWORK)	67
	APPENDIX III. CODINGS OF EXPERIENCED	68
	JIP PULLENS (GRANNY'S FINEST)	68
	SHEILA OROSCHIN (THE MASTERS)	70
	LISANNE VAN ZWOL (KROMKOMMER)	71
	WENDELIEN HEBLY (YONI)	74
	APPENDIX IV. CODINGS OF EXPERTS	76
	HENK SMIT (DRIEKANT)	76
	HENRY MENTINK (MYWHEELS)	78
	ANNE HEINSBROEK (SODAPRODUCTIES)	80
	QUIRIJN BOLLE (MARQT)	81

1 INTRODUCTION

1.1 Motivation

The financial crisis of 2008 has ensured that the government itself is less capable to provide the right answers to the social problems that the society is facing. More and more entrepreneurs are filling this gap and see it as their responsibility to solve these social problems and therefore make it their main objective of their business. Due to this ever-growing personal motivation social enterprises start to claim an increasingly important position in the business landscape in the Netherlands. The 'Social Enterprise Monitor 2015' shows that all social enterprises together have 467 million euro revenue and count 10.709 employees, which is an increase of respectively 24% and 36% in two years (Social Enterprise NL, 2015). As a result successful initiatives such as De Straat Krant, Fairtrade, Dance4Life, Tony's Chocology and Valid Express have gained considerable notoriety. However, not all social enterprises are that successful. This becomes apparent in the doctoral studies of Hoogendoorn (2011), which reveals empirical evidence that social entrepreneurship is an early-stage phenomenon: social enterprises often do not go beyond the start-up phase. Results show that the chance that they survive the first three years is much lower than commercial enterprises (Hoogendoorn, 2011).

The financial and human resource mobilization barriers that social entrepreneurs face in their pursuit of growth often explain this underperformance (Di Domenico, Haugh, & Tracey, 2010; Peredo & McLean, 2005). In addition, results of the study of Hoogendoorn (2011) show that social entrepreneurs in general have a deviating entrepreneurial profile in terms of effort they put into the entrepreneurial activities, lack of self-confidence and ambitions for employment growth. With the results in mind one can assume that social entrepreneurs do not perform as well as commercial entrepreneurs in terms of surviving the early stages of setting up and running a venture. It is obvious that all explanations above reflect either the psychological characteristics of the social entrepreneurs or the environmental structures in which they act. It does not say anything about the way the process of thinking or acting of the social entrepreneur can actually contribute to entrepreneurial success. In the domain of entrepreneurship Saras Sarasvathy has studied the way successful entrepreneurs think and act. Her research revealed that expert entrepreneurs have an alternative way to make decisions in the early start-up phase than novice entrepreneurs.

1.2 Explanatory to the Research Question

Saras Sarasvathy developed in 2001 a theory named effectuation, which she claims to entail “the elements of expertise”. Through scientific research she discovered that expert entrepreneurs use an effectual logic of thinking that is the inverse of the classical causal process to build successful ventures. Sarasvathy defined causation as “*processes that take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect*” (Sarasvathy S. , 2001, p. 245). In this model objects are firmly defined and resources are explicitly acquired in order to achieve these fixed goals. However, entrepreneurs often only start with a generalized aspiration or idea and then try to recombine the resources they have at their immediate disposal (eg. who they are, what they know, what they possess) to convert this idea into an opportunity (Perry, Chandler, & Markova, 2012). This process, called effectuation, is flexible and takes advantage of opportunities from the environment as they arise. Effectuation is thus the exact opposite of the rational choice theory (causality). According to the study from Sarasvathy expert entrepreneurs ensure that they check what they have which make prediction irrelevant. To control the future the focus has to be on the means instead of the goals. A person who works according to the effectuation approach follows the following principles to control the future: (Blekman T. , 2011)

1. **Bird in hand principle:** start with your means (who you are, what you know, who you know and what you have);
2. **Affordable loss principle:** instead of focusing on the predicted benefits attention should be paid to the disadvantages that are acceptable;
3. **Lemonade principle:** embrace surprises arising from uncertain situations, stay flexible rather than tied to established goals;
4. **Grazy quilt principle:** collaborate with people and organizations that are willing to put effort in creating a common future;
5. **Pilot in the plane principle:** if you can make the future happen by using resources within your control and people are willing to help you to co-create the future, then you do not have to worry about predicting the future, the determination of the perfect timing or finding the ideal opportunity. As long as the focus is on the above, opportunities will be created at some point in time - and that's what you can control.

As mentioned above, the research of Sarasvathy provides empirical evidence that strong analogies can be found between entrepreneurial expertise and effectuation. Both concepts use information to take action rather than to predict, both effectuation and entrepreneurial expertise are means-oriented instead of goal-oriented and both concepts leverage contingencies

(Read & Sarasvathy, 2005). Sarasvathy showed in her first study that she conducted among 27 expert entrepreneurs that 89% of the successful entrepreneurs used effectuation to a larger degree than causation in the early start-up phase. In a replication of her study among 37 American MBA students, who she described as novice entrepreneurs, Sarasvathy showed that 81% of the participants used causational logic over effectual logic. Actually, 78% of the students did not apply the principles of effectuation at all. Expert entrepreneurs tend to use strategies, such as experimentation, learning and failure, which minimize the use of prediction, while novices use a rational and planned approach. In addition, the sample of expert entrepreneurs that have been used by Dew et al (2009) and Read & Sarasvathy (2005) all have accomplished excellent performance and success with their company. Although, it can be reasoned that besides entrepreneurial expertise other variables, like for example the environment and location of the venture and the market conditions, influence the performance of a venture as well. Therefore, the strategic decisions that entrepreneurs make are influenced by the knowledge derived from entrepreneurial experience that consequently influence the performance of the new venture (Politis, 2005). The difference in logic applied by experts and novices make me question or the theory of effectuation should be emphasized to new social entrepreneurs as well to improve the success rate of new ventures.

Not much research can be found on the application of the effectual logic in relation to social entrepreneurship. According to Sarasvathy this will change in the near future as she states in a recent interview that the future of effectuation research will be taking off beyond for-profit enterprises, because not all entrepreneurs care about the profit (Sarasvathy S. , 2015). In addition, several scholars have suggested in their research that the application of the effectual logic in social entrepreneurship can provide new insights for the research domain (Dacin, Dacin, & Matcar, 2010; Di Domenico, Haugh, & Tracey, 2010; Haugh, 2007). In her book 'Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise' Sarasvathy (2008) argues that no differences can be found in the application of the effectual logic between social entrepreneurs and commercial entrepreneurs. Although the different context in which they operate, she claims that in their decision-making process social entrepreneurs apply the same amount of effectuation as commercial entrepreneurs do (Sarasvathy S. , 2008). In this thesis this claim is being investigated for novice, experienced and expert social entrepreneurs.

The goal of this thesis is to provide new insights in the way social entrepreneurs solve problems in the starting phase of their new business. The intention is to understand if social entrepreneurs show a similar relationship between entrepreneurial experience and causation and effectuation over time as profit entrepreneurs do. Do novice, experienced and expert social

entrepreneurs differ in their preference of causation and effectuation in comparison to their commercial counterparts? The connection with experience is emphasized, because expert entrepreneurs have gained a lot of entrepreneurial experience that is transformed into knowledge achieving high levels of performance (Read & Sarasvathy, 2005). A better understanding and analysis of the decision-making process of social entrepreneurs in relation to their entrepreneurial experience could contribute to the development of the social entrepreneurship domain.

1.3 Research Question

In order to achieve the contributions described in the previous paragraph, the following question is regarded central and will be answered throughout this report:

To what extent do social entrepreneurs in the Netherlands share the same relationship between entrepreneurial experience and the preference for either the causation or effectuation approach over time as for-profit entrepreneurs do?

To be able to formulate appropriate hypotheses, the following subquestions are necessary:

1. What is effectuation and in which way does it differ from causation?
2. What is the relationship between entrepreneurial experience and the causation and effectuation approach?
3. What is a social entrepreneur and in which way does it differ from for-profit entrepreneurs?

1.3 Research Objective

The research question indicates that the research is aimed at testing of formulated hypotheses, which are aimed at investigating the causal relation between entrepreneurial experience and the application of the causal/effectual logic by the social entrepreneur. This ensures that the thesis is theory-oriented and that the general objective is to contribute to the development of the effectuation theory. Eventually, if proven to be right in a sequence of independent tests, the theory might have a practical value as well. Practical insights on the application of successful entrepreneurial decision-making processes within the context of social enterprises can possibly help social entrepreneurs to develop sustainable enterprises.

2 LITERATURE REVIEW

This chapter is a literature overview that focuses on causation and effectuation, which are the theoretical underpinnings of my thesis. Causation and effectuation are two different decision-making approaches that entrepreneurs apply in the development processes of a start-up venture. Both approaches focus on how the development process from an idea to a business can be shaped – however, they both have different answer to basic questions like “*are opportunities discovered or created?*” and “*is the future predictable or unpredictable?*” (Sarasvathy S. , 2001). The aim of this literature overview is to examine what is already known about these approaches: causation and effectuation. Therefore, the first paragraph will focus on both approaches to help the reader understand the underlying theories being used in this thesis. In paragraph 2.2 both approaches will be put next to each other. Are they really so different? Next, the application of the effectual logic within the context of social entrepreneurship will be elaborated. In the last two sections the relationship between both approaches and entrepreneurial experience will be elaborated.

2.1 Causation and Effectuation

The context in which entrepreneurs operate and the way entrepreneurs perceive their environment highly influence the way entrepreneurs make decisions during the development process of a new venture. The classical perspective on entrepreneurship assumes the context of the start-up business as a given certain reality in which decisions take place. The classical economists view markets as relatively stable and consequently predictable as well (Ansolff, 1965; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998; Porter, 1980). As a result early entrepreneurial research has primarily focused on the ‘discovering’ and ‘exploiting’ of existing opportunities (Read, Song, & Smit, 2009).

2.1.1 Causation

The entrepreneurial process is roughly perceived as a rational and planned approach of certain steps in which the end goal is considered as given. These steps are often as follows: an entrepreneur starts with a formal search process to discover opportunities, develops a business plan based on intensive market research and systematic competitive analysis, searches for resources and engage stakeholders that help to implement the plan according to the predetermined end goals. Next, the entrepreneur can adapt the venture to the environment as it

changes over time in order to maintain a sustainable competitive advantage. This approach is termed causation by Sarasvathy (2001), due to the expected causality between steps, reasoning backwards from the goal.

In this approach objects are firmly defined and resources are explicitly acquired in order to achieve fixed goals. The planning and analysis needed to achieve these goals assume circumstances to be acceptable stable for outcomes to be predicted through calculations and statistical extrapolation (Sarasvathy S. , 2001). Hence, according to Sarasvathy the underlying assumption of causation on which most management theory is built on is:

“To the extent we can predict the future, we can control it” (Sarasvathy S. , 2001)

However, Knight (1921) stated in his book ‘Risk, Uncertainty and Profit’ that ventures operate in an environment in which the future is not only unknown, but fundamentally unknowable as well. He explained that with risk the distribution of outcomes is known by statistics or experience, while with uncertainty this distribution is not known (Knight, 1921). The reason for this is that it is generally impossible to put together a distribution of outcomes, because of the unique nature of a situation. This is particularly true for ventures in the start-up phase and even more when unknown or non-existing markets are targeted. As a consequence of contemporary globalized economy followed by a global financial crisis and recession can be concluded that nearly a century later the theory of Knight is more relevant than ever. These developments have lead to a reduced certainty in the planning of entrepreneurial activities. This is the reason that in economic analysis the idea of a predictable future has shifted more and more towards dealing with uncertainty (Sarasvathy S. , 2008).

2.1.2 Effectuation

An alternative approach for the traditional causal-analytical way of decision-making during the development process of a new venture was first introduced by Sarasvathy in her doctoral studies ‘Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise’ (Sarasvathy S. , 2001). She conducted a qualitative study among 27 expert entrepreneurs from a wide variety of industries and with totally different backgrounds. The aim of the study was to find out how expert entrepreneurs operate and how this method differs from the conventional thinking about entrepreneurship on the basis of a business plan. Are there shared underlying principles in the way these entrepreneurs take decisions to turn a business idea into a success? To gain insight in the cognitive process of these entrepreneurs Sarasvathy used think-aloud protocols as a method

to collect empirical data. The participants from the target group were required to continuously verbalize their thoughts when they performed a specific business case. Her study revealed that when predictability becomes irrelevant successful entrepreneurs tend to focus on controlling their means instead of trying to predict the future. To successfully bear market uncertainties most of the entrepreneurs used strategies such as experimentation, learning and failure (Sarasvathy S. , 2001). These strategies that minimize the use of prediction are embedded in five principles, which make up the effectual model. *“To summarize the results quantitatively, 74% of the participants in the study behaved in accordance with the effectuation model at least 63% of the time, and 44% of them, at least 85% of the time”* (Sarasvathy S. , 2008).

The effectual logic of thinking introduced by Sarasvathy (2001) is focussing on the controllable aspects of a future that is inherently unpredictable in order to provide an appropriate decision-making approach in the face of high uncertainty (Bretel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012). Sarasvathy defines logic as *“an internally consistent set of ideas that forms a clear basis for action upon the world”* (Sarasvathy S. , 2008). This underlying logic of effectuation is completely different from the ‘logic of prediction’ associated with the causation approach. Thus, the underlying logic of effectuation is the ‘logic of control’. As the alternative of rational choice theory (causation), effectuation is based on the following underlying assumption:

“To the extent we can control the future, we do not need to predict it” (Sarasvathy S. , 2001).

This way of thinking shows that entrepreneurs themselves can influence the way the future is taking shape. The success or failure of the enterprise does not depend on how well an entrepreneur executes all components of his or her business plan (Read S. , Sarasvathy, Dew, Wiltbank, & Ohlsson, 2011). The creation of new enterprises is perceived as a dynamic and interactive process instead of a static and linear process.

2.1.3 The Principles of Effectuation

The effectual process is starting with an inventory of the *means* that the entrepreneurs have to their direct disposal. Followed by the decision how these available means are best put to use to accomplish possible goals without risking to lose more than they can afford (*affordable loss*). This affordable loss principle changes the view from the causal approach, which concentrates on profit maximization and that considers risk to be manageable. Due to the lack of resources available interaction with the people the entrepreneurs know in order to *create partnerships* become essential to share the risk as well as the possible reward. The commitment of the

stakeholders works two ways. First, stakeholder ownership brings new resources to the table that leads to new means. Second, the co-creation process together with the committed stakeholders can also change the vision and goals of the venture. Entrepreneurs that apply this iterative process are able to *leverage contingencies* to see challenges as opportunities and continuously adjust to new means and new constraints. In figure 1 the iterative nature of the effectual process is visualized. Since, the above highlighted principles of the effectual process will form the basis of the coding scheme for analysis a better understanding of these constructs and the differences with the causal logic is necessary.

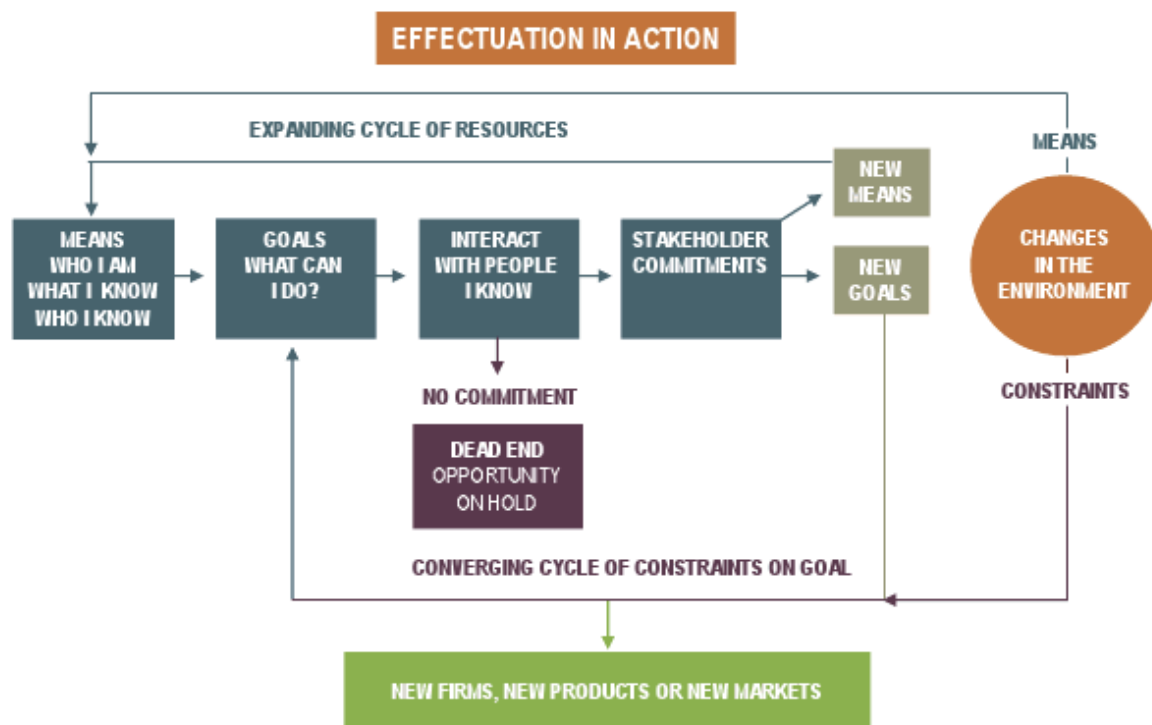


Figure 1. The iterative nature of Effectuation in Action (Read, Dew, Sarasvathy, Song, & Wiltbank, 2009)

The effectual process starts with an inventory of the means that the entrepreneurs has to his or her direct disposal. The entrepreneur has three different types of means available: *who I am*, *what I know* and *whom I know*. The first kind of means include unique characteristics, competences and attributes of the individual. The second type involves the unique combination of education, expertise and experiences the individual possesses. The last set of means refers to the social and professional network of the individual. These three different types of means combined form a distinctive collection that an entrepreneur can draw resources from to launch a business with. After the inventory of the means the central question turns out to be: "What effects can I create, given who I am, what I know, and whom I know?" (Sarasvathy S. , 2001; Sarasvathy S. , 2008; Sarasvathy S. , 2001b). Thomas Blekman adds the question: "What do I

have?” to add physical means to the means described above (Blekman T. , 2016). The effectual entrepreneurs start with a generalized aspiration or idea and then try to recombine the resources they have at their immediate disposal to convert this idea into an opportunity (Perry, Chandler, & Markova, 2012). “*The emphasis here is on creating something new with existing means rather than discovering new ways to achieve given goals*” (Sarasvathy S. , 2008). Hence, this means-driven approach, which is popularly called the ‘bird in hand’ principle, is different from the goal-driven approach of the causal logic. A beforehand determined or ‘discovered’ end goal and a linear path to reach it characterize the causal approach.

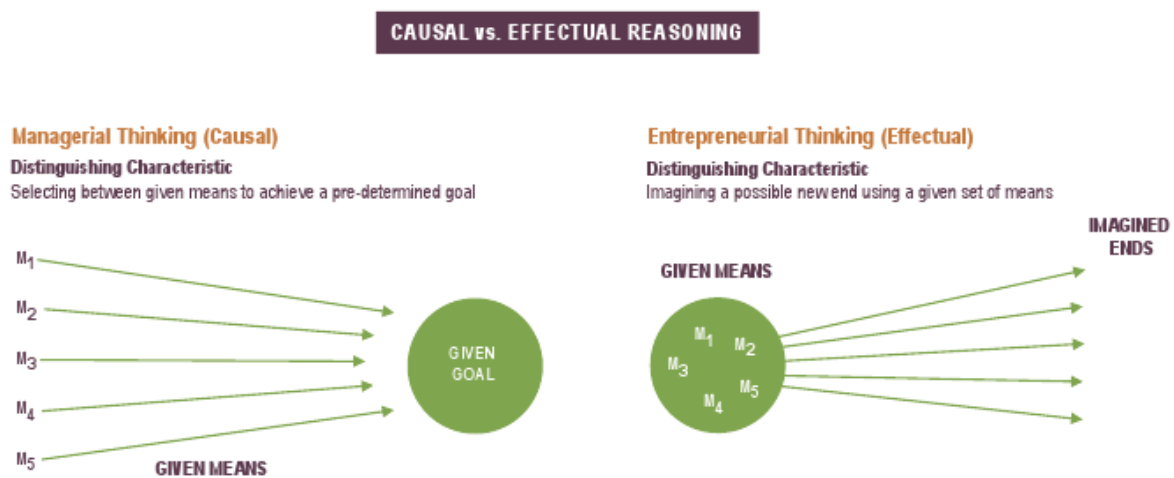


Figure 2. Causal vs. Effectual Reasoning (Read, Dew, Sarasvathy, Song, & Wiltbank, 2009)

Most of the entrepreneurs are focused on the future profits while launching a new venture. The decisions they make are grounded on predetermined goals, which stimulate entrepreneurs to maximize expected return. Hence, entrepreneurs who apply this causal approach focus on the upside potential of a business opportunity. However, forecasting future revenues during the development of a start-up can be considered as estimations, vague probabilities or even guesses (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006). By contrast, effectual entrepreneurs predetermine how much they are prepared to lose in terms of money, time and reputation, in an attempt to launch a start-up. This so-called ‘affordable loss’ principle prescribes “*committing in advance to what one is willing to lose rather than investing in calculations about expected returns to the project*” (Sarasvathy S. , 2008). By not focussing on the future profits of the venture an effectual entrepreneur is reasoning from a manageable situation by implementing the decision how much he is willing to lose. With the given limited set of means they experiment with as much strategies as possible (Sarasvathy & Kotha, 2001).

Most of the time the affordable loss does not depend on a start-up enterprise itself but on what an entrepreneur is prepared to commit ex ante (Dew, Sarasvathy, Read, & Wiltbank, 2010). The entrepreneur's commitments and ambitions that can differ over life phases and circumstances influence the eventual estimation of the affordable loss. The calculation of the potential downside of a start-up does not mean that knowledge about the upside of a start-up is pointless. An effectual entrepreneur encompasses both and acknowledges that expected returns are much harder to figure out and may be unreliable, while affordable loss is a self-defined amount of money over which the entrepreneur has full control.

Effectual entrepreneurs create partnerships with committed stakeholders to deal with uncertainty in the early start-up phase. By establishing partnerships, including with possible competitors, the opportunity costs is spread among committed stakeholders by effectual entrepreneurs. Thus, forming strategic alliances reduce the risk of losing the investment. In the literature on effectuation this principle of co-creation together with partners is referred to as the 'crazy quilt' principle. Commitments from costumers, clients and suppliers in the form of alliances are essential to eventually add value to the start-up. Although necessary, a relationship in terms of seller-buyer is not considered as a strategic partnership with committed stakeholders as it will not result in co-creation (Wiltbank, Read, Dew, & Sarasvathy, 2009).

According to Sarasvathy the principle of partnerships involves *"negotiating with any and all stakeholders who are willing to make actual commitments to the project, without worrying about opportunity costs, or carrying out elaborate competitive analyses. Furthermore, who comes on board determines the goals of the enterprise. Not vice-versa"* (Sarasvathy S. , 2008). Within this principle especially the last statement, about stakeholders determining the venture goals and not the in reverse, obviously separate effectual from causal logic. New opinions and thoughts that are brought in by partners will help to shape the start-up towards new possible end-goals (Sarasvathy S. , 2001b). These opinions from committed stakeholders are valuable for an effectual entrepreneur to stay open to new possibilities. Hence, besides the fact that co-creating together with committed stakeholders minimize costs it also increase the amount of means available. By contrast, causal entrepreneurs perceive partnerships as a possible source of conflict; therefore they focus on competitive analysis and the creation of obstacles to competitors to reduce uncertainty. While causal thinking is based on market segments, conquering markets and competition, the effectual logic is based on cooperation and possibilities that others have to offer.

The way that entrepreneurs leverage the contingencies that come across them is what forms the cornerstone of the effectual reasoning. Leveraging contingencies is associated with the saying 'when life gives you lemons, make lemonade' and is therefore popularly known as the 'lemonade-principle'. This principle relates to the capability of the entrepreneur to embrace challenges that appear within an uncertain context and "*turn the unexpected into the profitable*" (Sarasvathy S. , 2001c). Sarasvathy claims that by continuing to be flexible to changes along the way a wide variety of business opportunities will be found that differ from the initial imagined ones. In the effectual process the entrepreneur exploit these unexpected surprises rather than trying to avoid or adapt to them. As a comparison the causal entrepreneur will classically select a product market combination and then act on this choice. Surprises are usually seen as negative, which must be resolved or overcome in order to stick with the original strategy. In addition, consistently unexpected surprises are seen as failures, because they were not forecasted in the original predictions. According to Read et al (2011) the effectual entrepreneur perceive unexpected surprises not necessarily as positive or negative, rather they are perceived as inputs for new opportunities. The upside of this method of dealing with contingencies is that it leaves space for positive results to arise without regarding the type of contingency the entrepreneur is confronted with.

The final principle, which is mentioned before as the underlying principle of effectuation, is the emphasis on the application of non-predictive control over resources which the entrepreneur has available and the results that may be generated (Read S. , Sarasvathy, Dew, Wiltbank, & Ohlsson, 2011). "*This principle urges relying on and working with human agency as the prime driver of opportunity rather than limiting entrepreneurial efforts to exploiting exogenous factors such as technological trajectories and socioeconomic trends*" (Sarasvathy S. , 2008). Many future development trends do not go according to a specific and beforehand knowable process. While dealing with this inevitable uncertainty, especially in the early start-up phase, effectual entrepreneurs tend to ignore market research and seek for control instead. Application of the four principles summarized above in a so-called iterative whole leads to this notion of controllability and action. Hence, the last principle is the sum of the previous four principles applied by effectual entrepreneurs to take control over their actions. Decisions on starting a specific action are therefore taken on the basis of knowledge about the success of this action. After all, this is the starting point. In this way, control is obtained regarding actions. The subsequent actions provide new knowledge, experience and perhaps networks (new means) that can be re-used in a subsequent action. The whole is thus an iterative and manageable process. This last principle is commonly referred to as the 'pilot in the plane' principle. Although you have control over your future like a pilot you co-create this future together with your 'crew'.

To provide a better overview of the differences between effectuation and causation, the contrast between the two approaches have been illustrated in table 1 below. The fundamental differences between causation and effectuation have been summarized in categories.

ISSUE	CAUSAL POSITION	EFFECTUAL POSITION
View of the future	<i>Prediction.</i> The future is a continuation of the past; can be acceptably predicted	<i>Design.</i> The future is contingent on actions by wilful agents
<i>Constructs pertaining to individual decisions</i>		
Givens	<i>Goals</i> are given	<i>Means</i> (Who I am, What I know, and whom I know) are given
Decision agenda	<i>Resources.</i> What resources ought I to accumulate to achieve these goals?	<i>Effects.</i> What effects can I create with the means I have?
Basis for taking action	<i>Desired</i> worlds. Vision of a desired world determines goals; goals determine sub goals, commitments and actions	<i>Possible</i> worlds. Means and stakeholder commitments determine possible sub goals - goals emerge through aggregation of sub-goals
Basis for commitment	<i>Should.</i> Do what you ought to do - based on analysis and maximization	<i>Can.</i> Do what you are able to do - based on imagination and satisficing
Stakeholder acquisition	<i>Instrumental view of stakeholders.</i> Project objectives determine who comes on board	<i>Instrumental view of objectives.</i> Who comes on board determines project objectives
<i>Constructs in terms of responses to the environment</i>		
Predisposition toward risk	<i>Expected return.</i> Calculate upside potential and pursue (risk adjusted) best opportunity	<i>Affordable loss.</i> Calculate downside potential and risk no more than you can afford to lose
Attitude toward success/failure	<i>Outcomes.</i> Success and failure are discrete outcomes to be sought after or avoided, respectively	<i>Process.</i> Successes and failures are inputs into a process that needs to be managed such that failures are outlived and successes are accumulated
Attitude toward probability estimates	<i>Update beliefs.</i> Estimates are used in a Bayesian fashion - to update ones beliefs about the future	<i>Manipulate conditionals.</i> Estimates signal which conditionals may be reified or falsified so the future can be skewed through action
Attitude toward others	<i>Competition.</i> Constrain task relationships with customers and suppliers to what is necessary	<i>Partnership.</i> Build your market together with customers, suppliers and even prospective competitors
Underlying logic	To the extent we can predict the future, we can control it	To the extent we can control the future, we do not need to predict it

Table 1. Contrasting Causation and Effectuation (Sarasvathy & Dew, 2005)

2.2 Dichotomy Causation and Effectuation

In the above section an overview about the difference between causation and effectuation have been given. Based on the five principles Sarasvathy explains effectuation as the inverse of causation (Sarasvathy S. , 2001). However, after the doctoral studies of Sarasvathy on effectual behaviour were published the research on this domain of entrepreneurial research intensified and questions were raised about this statement. Can an entrepreneur really be considered as just causal or effectual in practice? In the following section this question needs to be further elaborated.

The relationship between causation and effectuation and the question or they can exist together in a particular business context has been studied ever since the introduction of the effectual logic by Sarasvathy (Kraaijenbrink, The Nature of the Entrepreneurial Process: Causation, Effectuation, and Pragmatism, 2008). According to Sarasvathy's early work (2001b) and Read et al (2005) the two models have an inverse relationship. Sarasvathy (2001b) states in the article 'Effectual reasoning in entrepreneurial decision-making: existence and bounds' that *"effectual reasoning is not merely a deviation from causal reasoning. It is a distinct mode of reasoning based on an entirely separate logic than the logic behind causal reasoning."* In this early work Sarasvathy contrasted effectuation from causation and presented it as a static theory. In addition, Read et al (2005) argued *"effectuation inverts every aspect of casual rationality, including its problem space, solution process, fundamental principles, and overall logic."*

However, in several revisions of her own research Sarasvathy argues that causation and effectuation can occur in parallel to each other and can be applied simultaneously (Dew & Sarasvathy, 2002; Sarasvathy S. , 2001; Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006). In these articles both models are presented as a dichotomy, but in reality most entrepreneurs fall somewhere in between both models. Sarasvathy (2001) states: *"both causation and effectuation are integral parts of human reasoning that can occur simultaneously, overlapping and intertwining over different context of decisions and actions. Yet in this article I deliberately juxtapose them as a dichotomy to enable clearer theoretical exposition"*. This becomes apparent in Wiltbank et al (2006), which revealed empirical evidence that the concepts prediction and control are independent of each other and together form four different combinations of entrepreneurial strategies (planning, adaptive, transformative, and visionary). These four specific approaches to situational control by Wiltbank, Dew, Read and Sarasvathy were confirmed by the results from the study performed by Kraaijenbrink et al (Kraaijenbrink, Ratinho, & Groen, 2012). This indicates that prediction and control are truly independent

dimensions, which can form together the four different entrepreneurial strategies. In their research they proofed that means and goals are independent dimensions as well. In addition, the research of Chandler et al (2011) revealed that effectuation is a multi dimensional formative construct in contrast to causation, which is a single dimensional construct. Evidence shows that effectuation is sharing the pre-commitment dimension with causation.

Hence, as empirical evidence underpins an entrepreneur can apply both concepts simultaneously and parallel to each other. Given their differences, it is important to mention that one approach is not 'better' than the other one. Depending on the circumstances, like entrepreneurial experience of the entrepreneur, firm growth and market conditions, entrepreneurs prefer one approach over the other.

2.3 Influence Entrepreneurial Experience

Evidence from research on chess experts revealed that mastery could not only be explained by individual differences such as the human intelligence of the chess players and that expertise also consists of learnable aspects. Factors that can be gained through experience, such as the way problems are perceived and solutions are generated, seemed to have huge influence. The entrepreneurial decision-making process can also be influenced by the development of knowledge obtained from experience, which as a consequence influence the performance of a start-up venture. As a result, the research on the decision-making process of experts expanded to the entrepreneurial domain for the first time through a study of Mitchell (1994). With the introduction of the concept of effectuation Saras Sarasvathy (2001) studied entrepreneurship as a form of expertise as well.

2.3.1 Entrepreneurial Expertise

In her first research Saras Sarasvathy studied 27 American expert entrepreneurs to identify commonalities and differences in the way they solve problems in the early phase of their venture. All 27 subjects were given the same case study and were asked to think aloud while answering the exact same set of questions.

Saras Sarasvathy defined in her study an expert entrepreneur as follows:

"A person who, either individually or as part of a team, had founded one or more companies, remained a full time founder/entrepreneur for 10 years or more, and participated in taking at least one company public". (Sarasvathy S. , 2008, p. 21)

After analysing the think aloud protocols Saras Sarasvathy discovered that expert entrepreneurs share a common logic. She called this shared logic effectuation. The empirical evidence showed that 65% of the experts used effectual reasoning 75% of the time during problem solving in the early stages of forming a venture. Additionally, the data exposed that 89% of the expert entrepreneurs used effectuation more often than causation (Sarasvathy S. , 2008). Therefore, Saras Sarasvathy entitled effectuation as the elements of entrepreneurial expertise.

2.3.2 Contrasting Experts to Novices

The lack of a control group in her first study made Saras Sarasvathy decide to repeat her study with novice entrepreneurs. In association with Dew, Read and Wiltbank she accomplished in 2005 such a study. As novice entrepreneurs she used 37 Master of Business Administration students in America. From the sample she used in this study 87% had never launched a venture.

Saras Sarasvathy defined in her studies a novice entrepreneur as follows:

“an individual with no prior business ownership and start-up experience” (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009; Sarasvathy S. , 2008)

All subjects were given the same case as the expert entrepreneurs and the think aloud protocols were all coded and analysed in the same way. The result of the empirical research revealed that in general 81% of the novice control group used causal reasoning while solving the case. In addition, 78% of the novices did not use the effectual logic at all.

Questions can be stated to the correctness of the definition that Saras Sarasvathy had applied for the novices she used in her research. As mentioned above 87% of the sample had any experience in launching a business. With the definition she applied in her study she could get away with it, but of the time the following definition of novice entrepreneur is being used in literature:

“a individual with no prior minority or majority business ownership experience either as a business founder or as purchaser of an independent business who currently own a minority or majority equity stake in an independent business that is either new or purchased”. (Westhead, Ucbasaran, & Wright, 2005)

In the context of this study is chosen to formulate a new definition for a novice entrepreneur, as most literature defines a novice entrepreneur as a person that has successfully launched his or

her first business recently. Novice entrepreneurs are practitioners of entrepreneurship and already part of the entrepreneurial community, which gave them time to develop their own ideas on how to purchase an opportunity. Therefore, the following definition of novice entrepreneur was used in this study:

“A person who, either individually or as part of a team, had founded one company within the last two years and had no prior business ownership and start-up experience”

2.4 Social Entrepreneurship

Social entrepreneurship is a phenomenon that in contrast with entrepreneurship only recently attracted the attention of scholars. Despite of the lack of research the idea of social entrepreneurship is much older though and can be traced down back to the eighteenth century (Shaw & Carter, 2007). During that period people found out that charity can create a change, which is one of the main principles of social entrepreneurship.

Nowadays, there is an ongoing debate about the exact definitions of a social entrepreneur and social entrepreneurship. A lot of different definitions have derived from the combination of social and entrepreneurial. In general it can be suggested that most of the existing definitions of social entrepreneurship are concerned with harnessing the potential to bring about social change and progress, rather than traditional profit maximization (Zahra S. , Gedajlovic, Neubaum, & Schulman, 2009). Thus, the difference with entrepreneurship mainly lies in which interest is focused on. If the paramount of the company is the social objective and not the financial objective, we talk about a social entrepreneurship. In order to share a common base the following definition of social enterprises will be used:

“Social enterprises are independent organisations providing a product or service, primary and explicitly pursuing social purposes, which means that they want to solve a social problem. On one hand it involves organisations that are economically independent and thus not fully and permanently dependent on subsidies, grants and donations. On the other hand the organisations are organisationally independent so that they can implement their policies independently of government or 'regular' companies. For social enterprises, the financial target services the primary social objective. This distinguishes the social enterprise from other companies.” (SER, 2015)

The creation of both social and economic value, which separates social entrepreneurship from entrepreneurship, makes survival and growth much more complicated for social enterprises

than for their commercial counterparts (Dorado, 2006; Mair & Marti, 2006; Zahra D. , Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009). In comparison to commercial entrepreneurs, social entrepreneurs are facing specific challenges in their pursuit of growth, particularly concerning financial and human resource mobilization (Di Domenico, Haugh, & Tracey, 2010; Peredo & McLean, 2005). In addition, Social Enterprise NL (2014) published a report in which the three biggest challenges are appointed for social entrepreneurs in the Netherlands: the sector is not being recognized, it is difficult to obtain financial and human resources and a lack of incentive legislation for social entrepreneurs.

2.5 Research Framework

Based on the literature review above experts tend to use effectual logic, novices instead tend to use causal logic. However, Read & Sarasvathy (2005) argue that resources have a moderating effect on the relationship between the application of the effectual logic and entrepreneurial expertise. Given the uncertain environment in which social entrepreneurs have to act and the resource constraints that social entrepreneurs face it is assumed that novice social entrepreneurs prefer effectual strategies simply because the resources necessary for the application of the causal logic might not be available. Thus, unlike the novice entrepreneurs studied by Saras Sarasvathy, the novice social entrepreneurs assumed to prefer a decision-making process in which the entrepreneurs take advantage of an uncertain context and respond to it intuitively in order to choose the right path from a range of possible options. Hence, it is assumed that novice social entrepreneurs prefer the effectual logic, because they have to change their approach quickly to configurations in the available resources as they act in a highly uncertain and resource-poor environment. Therefore, the first hypothesis of this research is as follows:

H1: While novice social entrepreneurs may vary in their use of causal and effectual logics, they prefer effectuation in an earlier phase in contrast to their commercial counterparts as proven in previous research by Saras Sarasvathy.

The literature review above shows that novice social entrepreneurs tend to prefer causal logic while experts prefer a more effectual approach. In contrast to these statements, it is assumed in this research that novice social entrepreneurs slightly prefer the effectual logic due to the extreme uncertain context in which they operate and the resources constraints they face. Additionally, it is assumed that in line with their commercial counterparts social entrepreneurs become more effectual during the growth of their venture as a result of entrepreneurial

experience. Hence, social entrepreneurs are more likely to adapt the effectual logic, because of entrepreneurial experience. Therefore, the second hypothesis of this research is as follows:

H2: Over the years social entrepreneurs become more effectual during the growth of the venture as a result of entrepreneurial experience.

Based on the literature review and the hypotheses the following research framework is developed:

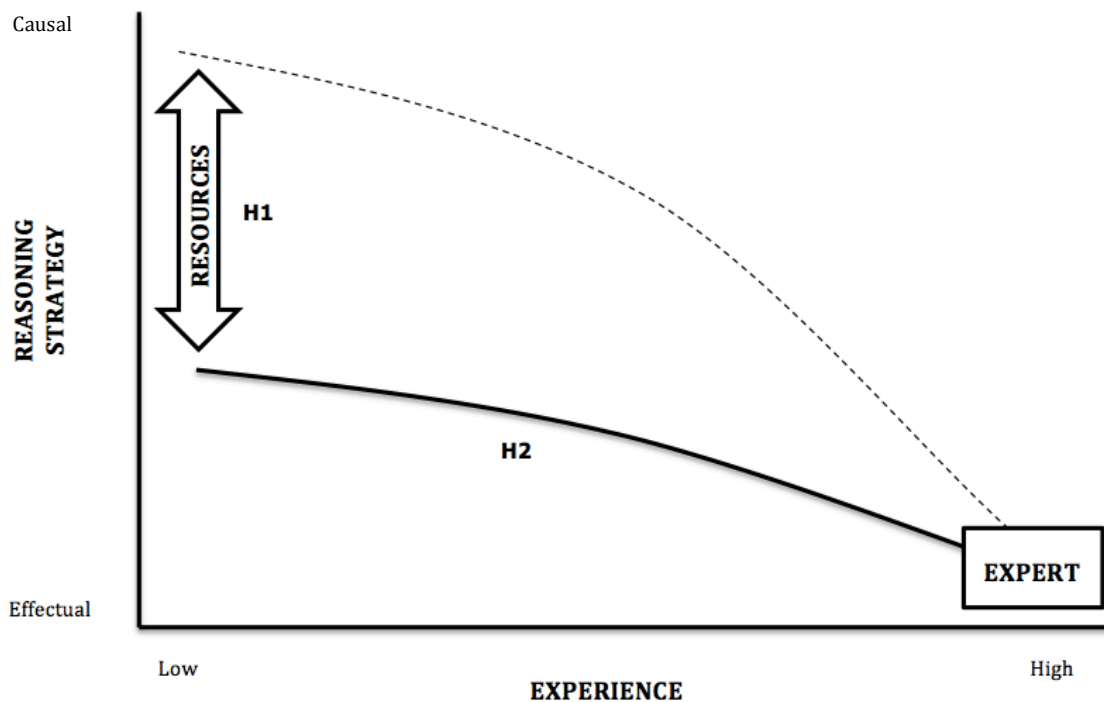


Figure 3. Research framework, figure inspired by Read & Sarasvathy (2005)

This research framework has formed the basis for the methodology that is further elaborated in the next chapter.

3 METHODOLOGY

This chapter gives an overview of the research design and methods adopted in this thesis. It provides insight in the strategy, the method, the procedure, the evaluations and the limitations of the research design.

3.1 Research Strategy

The research question reveals that the aim of the research is to investigate or social entrepreneurs have the same relationship between entrepreneurial experience and their preferences for either causation or effectuation as for profit-entrepreneurs do. To investigate this the decision-making process of novice, experienced and expert social entrepreneurs has been documented. The research strategy that has been chosen to investigate this choice of process is a qualitative research design, particularly the comparative case study. The comparative case study studies and compares numerous individual cases, and concentrates on discovering shared characteristics and patterns among different cases. An advantage of this empirical method is that the cases can be mutually compared (Brymann & Bell, 2011). According to Yin (2009) the comparative case study makes analytical generalizations easier than the single case design. Hence, the cases selected are all similar to each other except that the social entrepreneurs all have different values of entrepreneurial experience (independent concept). Before the application of the causal/effectual logic (dependent concept) of the social entrepreneurs was measured in each case the independent concept was defined precisely.

3.1.1 Research Objects

This research concerns social entrepreneurs that all have launched one or more social enterprise. To do thorough statements novice, experienced and expert social entrepreneurs are examined. In order to discriminate an expert from an experienced and a novice social entrepreneur, exact usage of the three concepts in this thesis have to be made.

Expert Social Entrepreneurs

As mentioned before, Sarasvathy defined in her first research an expert entrepreneur as “*a person who, either individually or as part of a team, had founded one or more companies, remained a full time founder/entrepreneur for 10 years or more, and participated in taking at least one*

company public" (Sarasvathy S. , 2008, p. 21). Within this thesis the exact same definition cannot be used for two reasons. First, the term company is a too narrow definition that will exclude all social enterprises that are foundations and no companies. Second, the requirement that the entrepreneur has to participate in taking at least one company public is irrelevant within the context of social entrepreneurship. Due to the fact that no social enterprise can be found in the Netherlands that went public, this last part of the definition is eliminated. Therefore, in line with Sarasvathy's definition in this research an expert social entrepreneur is defined as: *"a person, who either individually or as part of a team, had founded one or more social enterprises and remained a full time founder/social entrepreneur for 10 years or more."* Hence, in this thesis experts are considered to have spent at least 10 years of focused experience within the field of social entrepreneurship.

Novice Social Entrepreneurs

To solve the problem of the lack of control group Sarasvathy conducted the same research as she did with expert entrepreneurs on 37 MBA students in the USA, who she considered as novice entrepreneurs. This sample consisted of 87% participants who had never founded a company and only one had started two businesses. As mentioned above, in this thesis a different choice of novice entrepreneurs is chosen, as MBA students are too much influenced by the traditional causal-analytical way of decision-making that is common in management science. Therefore, is chosen for entrepreneurs with no more than two year of experience within the domain of social entrepreneurship as target group for novices instead of MBA students. Although that the participants are relatively new to the field of social entrepreneurship, they have had some time and ideas of how to pursuit social entrepreneurial activities. In this thesis is chosen for the following definition of a novice entrepreneur: *"a person who, either individually or as part of a team, had founded one company within the last two years and had no prior business ownership and start-up experience"*. As in the definition for expert social entrepreneurs the term company is being replaced by the term social enterprise. Hence, the definition of novice social entrepreneur that is being used for this study is as follow: *"a person who, either individually or as part of a team, had founded one social enterprise within the last two years and had no prior business ownership and start-up experience"*.

Experienced Social Entrepreneurs

As mentioned earlier Saras Sarasvathy argues that effectuation is the component of entrepreneurial expertise. By adding experienced social entrepreneurs (between the 2 and 10

years experience) as a focus group to the research this argument will be easier to challenge or comply within the context of social entrepreneurship.

3.1.2 Case Selection

The research question shows that only social entrepreneurs active in the Netherlands were taken into account in this research. The first test of the theory was conducted in the Netherlands and with social entrepreneurs active within different industries and diverse social impact areas. Due to the practical implementation no specific industry or social impact area could be chosen.

Cases that were selected to be tested were found over the Internet (<https://www.social-enterprise.nl/wie-doen-het/>), by conversations with experts in the field of social entrepreneurship and with the help of my own network. All entrepreneurs were contacted via email that contained a detailed message about the purpose and procedures of the study. On the basis of this information the cases were examined whether they satisfy the drafted boundary conditions. The cases, which comply with the constraints, the concerned social entrepreneur were contacted by telephone to schedule an appointment.

A selection of cases on the basis of the distinguishing between expert, experienced and novice social entrepreneurs was done. Hence, for the selection of the cases a case arbitrary selection was used on the basis of the experience of the social entrepreneur. Additional factors that influenced the sample selection were the willingness of contacted potential participants and time constraints. An overview of the social entrepreneurs who were willing to participate is given per focus group.

Expert Social Entrepreneurs

HENRY MENTINK	AGE: 63 years	EXPERIENCE: 23 years
MYWHEELS / WERELDWINKEL	INDUSTRY: Sharing Economy	IMPACT AREA: Environment
MyWheels strives for liveable neighbourhoods through the sharing of environmentally friendly cars. Car sharing has the advantage to the consumer that it does not have the fixed costs of a car, but according to need large or small cars can be used. MyWheels offers an alternative to a second car that would probably stand still most of the time and occupies space.		
HENK SMIT	AGE: 64 years	EXPERIENCE: 20 years
DRIEKANT	INDUSTRY: Hospitality & Food	IMPACT AREA: Employment Participation
Driekant is an organic bakery with a shop and a lunch café with several locations in the centre of Zutphen. Driekant is a craft business with a social conscience. The way to the heart goes through the hands. They help people with a distance from the labour market by providing them working experience through craftsmanship.		

They are therefore better able to take control of their own lives.		
QUIRIJN BOLLE	AGE: 40 years	EXPERIENCE: 11 years
MARQT	INDUSTRY: Retail	IMPACT AREA: Environment
Marqt believes that better eating starts with making choices in the chain. Important choices, choices for which we need each other. As choices in the field of animal welfare or conservation. Or health and fair pay. Without those choices food is becoming cheaper and cheaper, as a result anything or anyone else is paying the price. And is that really what we want?		
ANNE HEINSBROEK	AGE: 36 years	EXPERIENCE: 11 years
SODA PRODUCTIES	INDUSTRY: Education	IMPACT AREA: Social Welfare & Cohesion
Soda Producties provides practical solutions for social issues. Known formulas as Voorlees Express and MATS. At the Voorlees Express children with language delay are being read for twenty weeks weekly by volunteers at home. MATS commits ambitious starters to social organizations, supported by experts from industry.		

Table 2. Sample of expert entrepreneurs

Experienced Social Entrepreneurs

SHEILA OROSCHIN	AGE: 59 years	EXPERIENCE: 6 years
THE MASTERS	INDUSTRY: Services	IMPACT AREA: Employment Participation
The Masters is an innovative social movement that enables "otherwise" developed youth and the elderly to participate fully in society on their own ability. They are "visible" escorted to an existence as independent as possible. The Masters herewith fulfil the "inclusive society" and create also a new reality.		
JIP PULLENS	AGE: 34 years	EXPERIENCE: 5 years
GRANNY'S FINEST	INDUSTRY: Fashion	IMPACT AREA: Social Welfare & Cohesion
Granny's Finest is a fashion brand, which brings craft and design together by allowing generations to work together. But Granny's Finest is not just a fashion brand but a company with a social mission as well. Of the 2.6 million people aged over 65 in the Netherlands more than a million is lonely or very lonely. Granny's Finest promotes social cohesion by seniors to their hobby craft practice in groups led by young designers.		
LISANNE VAN ZWOL	AGE: 26 years	EXPERIENCE: 4 years
KROMKOMMER	INDUSTRY: Hospitality & Food	IMPACT AREA: Environment
5 to 10% of all fruit and vegetables is wasted in the Netherlands because of 'looks' or overproduction. Kromkommer brings these crazy vegetables back on your plate. They do this by organizing all kinds of amusing campaigns such as: Nearly Been Feast Waste, the Kromkommer Pop-In Shop and guerrilla actions. But even with the Kromkommer product lines: the most delicious soups of the craziest vegetables.		
WENDELIEN HEBLY	AGE: 34 years	EXPERIENCE: 3 years
YONI	INDUSTRY: Retail	IMPACT AREA: Environment
Have you ever thought about the ingredients of your tampons, sanitary napkins and panty liners? What is behind the packaging? Then we went in search of the idea for Yoni. We believe that every woman should be able to know where its products are made. What's in the box is on the box. Our products consist of organic cotton. We do not use plastic, perfume or other crazy things. They are protective and biodegradable.		

Table 3. Sample of experienced entrepreneurs

Novice Social Entrepreneurs

RICHARD GABRIEL	AGE: 49 years	EXPERIENCE: 1,5 years
TULPER	INDUSTRY: Retail	IMPACT AREA: Environment
Love water - leave plastic is the message of Tulper. They seek a world where people are aware of the environment in which we operate to reduce the amount of disposable plastic. The biggest reason for the existence of Tulper is the enormous amount of plastic waste that we produce all together. Tulper brings products to the market in order to counteract this and the proceeds will be used to make the Netherlands cleaner.		
YAGMUR MASMAS	AGE: 21 years	EXPERIENCE: 10 months
A GREEN STORY	INDUSTRY: Retail	IMPACT AREA: Environment
It is the mission of AGreenStory to spread awareness and encourage a greener lifestyle. They start with themselves, by offering green products, packaging and shipping. The chapters (round icons) tell the sustainable story of each product.		
TEODOR CATANICIU	AGE: 23 years	EXPERIENCE: 8 months
RESTART NETWORK	INDUSTRY: ICT	IMPACT AREA: Employment Participation
Fundamentally, ReStart Network believes that world-class education should be a fundamental right of everyone, everywhere. At Restart Network they empower people to achieve their full potential through tech education. They run 3 months long coding bootcamps to teach and provide laptops for 25 student refugees. More than 50 tech companies surround their campus, at CiC Rotterdam, and they work closely together with industry leaders.		
DAVID KELLERMAN	AGE: 27 years	EXPERIENCE: 6 months
FRANK	INDUSTRY: Hospitality & Food	IMPACT AREA: Poverty Reduction
FRANK about tea is an online subscription service for high quality loose tea sourced directly from East-Africa and delivered straight to your doorstep. They work directly with producers in unique tea growing areas, skipping the middlemen and the tea auction. That means that they can monitor quality from leaf-to-cup, and you receive the freshest tea only days after it was picked by hand. With every box, you are supporting the system behind the product.		

Table 4. Sample of novice entrepreneurs

3.1.3 Number of Cases

In this research a small sample has been taken, because it is impractical to investigate the entire population of social entrepreneurs in the Netherlands. For the practical implementation no more than twelve social entrepreneurs have been tested, namely four novices, four experienced and four experts. Without any doubt it can be stated that a higher number of subjects per focus group would validate the research further, but the fact that think aloud protocols are very time consuming have to be taken into account.

3.2 Method

To gain insight in the dimensions of causational or effectual logic in the decision making process of the various social entrepreneurs the same research method as Sarasvathy applied in her research has been used. Sarasvathy used think aloud protocols to gain empirical data. This method includes that participants from the target group continuously verbalize their thoughts when they perform specific tasks during the decision-making process. The purpose of the think-aloud protocols is to gain access to the cognitive process of decision-making of the participants (Ericsson & Simon, 1993). It is one of the few techniques that provide direct data about the reasoning process of decision-making rather than just the final decision being taken (Someren van, Barnard, & Sandber, 1994).

In this thesis it is about the differences in the decision-making processes of novice, experienced and expert social entrepreneurs. It is believed that expert entrepreneurs are good storytellers (Sarasvathy S. , 2008) and therefor it is essential to analyse these cognitive processes while the participants actual solve problems. A retrospective bias is being excluded by using think aloud protocols as research method. As this thesis is a comparison between my findings and the findings of Saras Sarasvathy's research it is suitable to use the same research method as she did.

3.3 Procedure

In this paragraph an overview of the procedure of this study is given in the form of data collection and data analysis.

3.3.1 Data Collection

Before the think aloud protocols were conducted a pilot think aloud protocol with an entrepreneur within my network was done to gain experience with this particular research method. This pilot made me aware of my relatively passive role during the think aloud protocols. From this pilot I have learned to speak only when necessary and try to interfere as little as possible during the think aloud protocol.

Most of the data collection was done during face-to-face meetings at the offices of the participants. Only the interview with David Kellerman from FRANK about tea was done via the Internet.

Before the participants were asked to read the case a couple of questions about their experience and background have been asked. These questions are used as control questions and to make the interviewees feel more comfortable with the situation.

After the introductory questions the think aloud method has been conducted by requesting the participants to solve a case. The exact same case as Saras Sarasvathy used in her research has been applied in this study. The participants have all been put in the role of leading entrepreneur who is launching a new company that is build around a simulation game of entrepreneurship (Appendix I). To make sure that every participant feel as comfortable as possible and no misinterpretations occur the Saras Sarasvathy's case was translated into Dutch and the interviews were held in Dutch. As an exception the interview with Teodor Cataniciu was done in English, because Dutch is not is native language.

After the participants have thoroughly read the case they have been told to think aloud and express every thought that cross their mind while solving the first decision problem that Saras Sarasvathy used. Because of the limited time with the participants only problem 1 'Identifying the Market' could be studied and problem 2 'Defining the Market' has been skipped in this research. Saras Sarasvathy used problem 2 to test her findings from problem 1 which makes it less relevant in this study. Before the questions related to problem 1 were given, the participants were asked or they understood the context of the game and the situation they were put in. When they confirmed that everything was understood the following questions were given one by one:

1. How will you find out the needed information about the market – what kind of market research would you do?
2. Who could be your potential customers for this product?
3. Who could be your potential competitors for this product?
4. What information would you seek about potential customers and competitors—list questions you would want answered.
5. What do you think are the growth possibilities for this company?

Another sequence in the questions has been used then Saras Sarasvathy did. Question four about the type of market research (MR Question) is the main question of the research and therefor this question was asked first. All the questions can be considered very directed towards the causal approach. Nonetheless, 89 percent of the respondents in Saras Sarasvathy's research preferred effectual logic over causal logic and replied with disbelief towards the questions. All the

questions together give a good overview on the social entrepreneurs' perception towards the market and how they conceive predictability.

In contrast with Saras Sarasvathy's research no searching process to universal decision-making principles used by experts entrepreneurs have to be done. The set of five decision-making principles that expert entrepreneurs employ during uncertainty are now known. As a result, an extra question about the 'bird in hand principle' is added to enrich the data:

6. How will you gather the resources, which are needed to launch *Venturing*?

All the think aloud protocols were recorded to be able to transcribed afterwards. The transcripts were sent to the each participant in order to be approved before they were coded and analysed.

3.3.2 Data Analysis

After that all think aloud protocols have been transcribed, the data was analysed using the coding scheme that Saras Sarasvathy used in her research to code the Market Research Question. This coding scheme makes it possible to transform the qualitative transcripts into quantitative codes. As a result all the statics of the answers of the participants can be compared with each other and with the results from Saras Sarasvathy's research.

The Null Hypothesis

Saras Sarasvathy beliefs that the decision-making process of the participants in her research is influenced by one of three beliefs about the predictability of the future: (Sarasvathy S. , 2008)

1. ANALYSIS (ANL). They could believe the future to be driven by highly predictable phenomena involving human action and natural phenomena or human action alone (e.g. business cycle). In this case, their decision processes would consist of seeking detailed and systematic information, and analyzing that information with a view to attaining the specific goals of each decision. The emphasis here is on attempting to predict the future in order to make rational decisions, thus this processes could also be called causational. However, I call this process ANL for analysis.
2. BAYESIAN ANALYSIS (BAN). They could believe the future is driven by phenomena that are highly unpredictable (e.g. stock prices), but can be studied in a systematic way through testing and experimentation, and about which reliable knowledge that can be

developed over time. In this case, their decisions processes will consist of techniques of testing and experimentation, and/or consulting with experts and their subjective probabilities. Here too the emphasis will be on prediction, but the idea is that predictions are refined through iterative learning. Thus, this processes is still inspired by the beliefs in causal processes, as the future, though it is highly unpredictable, still can be analyzed through experimentation. I call this process BAN for Bayesian analysis.

3. EFFECTUATION (EFF). They could believe the future is driven primarily by human action, which is intrinsically unpredictable and not susceptible to measurement (e.g. new fashions). In this case, their decision processes will consist of attempts to develop intuition (up-close and personal observation combined with induction) about relevant human agents and to build stakeholder partnerships and consensus among them with a view to controlling and shaping the future rather than trying to predict it. Thus, this belief is as the name states itself, inspired by effectual reasoning and I therefore call this process EFF for effectuation.

Hence, the null hypothesis:

Novice, experienced and expert entrepreneurs engaged in developing new ventures exhibit no particular preference for any one of the three possible beliefs about (and techniques to deal with) the predictability of the future.

The participants do have a favorite belief about the predictability of the future if the null hypothesis is rejected.

The next subparagraph will zoom in on the coding systematic that has been used to transform the think aloud protocols into quantitative answers. The same systematic as Saras Sarasvathy used in her research was used in order to reject or confirm the null hypothesis.

The Coding Schemes

After the data was transcribed the data was analysed using Saras Sarasvathy's coding scheme for the Market Research Question.

Market Research

As in Saras Sarasvathy's research the first set of qualitative data was analysed concerned the Market Research Question: *How will you find out the needed information about the market – what kind of market research would you do?*

All the significant semantic chunks from the think aloud protocols related to this Market Research Question were identified in order to be able to code them. The semantic chunk is the main element of analysis for hypothesis testing. With a semantic chunk is understood a sentence or a group of sentences that belong together to make a significant statement about the imminent decision. Another coder who is familiar with the effectuation theory independently coded the semantic chunks as well in order to control my encoding before the coding was further analysed. The codes we argued upon were discussed before a final conclusion was drawn.

The coding scheme for the Market Research Question that was used is shown below:

PUB = Published Material	Looking at existing published materials, library sources, internet, doing some secondary or perfunctory market research, etc.
AG = Agency	Hiring a market research company or some other agents to carry out the market research.
AN = Analysis	Using questionnaires and surveys – methods of finding precise information that would lead to specific answers to analytical questions such as the size of the market, its growth rate with a view to calculating target market shares etc.
MA = Modified Analysis	Suggesting AN but modifying with statements such as “one can never really know” etc.
TM = Test Marketing	Doing test marketing etc. with a view to doing iterative procedures of any kind such as focus studies, design developments etc.
GF = Gut Feeling	Just talking to people and developing an intuitive feeling for what is going on in the market, or developing a deep belief about the market and the customer by immersing oneself in the market.
EF = Effectuation	Expressing disbelief in “traditional” market research, emphasizing selling or implementing strategies even before doing any market research, developing strategies of “making things happen” rather than discovering what is out there. – Most common example of this is to look for a strategic partner or partners and/or networks first instead of doing market research, deemphasizing planning and emphasizing, “getting customers first”.
AB = Awareness of Bias AB/AN AB/TM AB/GF AB/EF	Expressing concerns over the subject's own biases. This awareness could be related to AN, TM, GF or EF. For example, the subject might say “I don't know the market, so I have to go out and observe it for myself” (AB/GF) or “You cannot know what questions to ask, so you have to test things first” (AB/TM).

Table 5. Coding Scheme Market Research Question (Sarasvathy S., 2008)

For the Market Research Question the detailed coding was integrated into three categories that are aligned with the null hypothesis as follows:

$$\begin{aligned}
 \text{ANL} &= \text{AG} + \text{AN} + \text{AB/AN} \\
 \text{BAN} &= \text{MA} + \text{TM} + \text{AB/TM} \\
 \text{EFF} &= \text{GF} + \text{EFF} + \text{AB/GF} + \text{AB/EF}
 \end{aligned}$$

As Saras Sarasvathy did in her research the semantic chunks of the PUB code are ignored, because one can assume that despite of any of the three beliefs of the predictability of the future all participants apply some sort of secondary market research through publish materials. Saras Sarasvathy discovered that only four of the 27 expert entrepreneurs used market research to identify the market. She used qualitative content analysis to discover the principles of the decision-making process she later called effectuation. As I know which principles to look for a quantitative analysis of the data on the principles could be made as well. With this quantitative approach per principle some pattern in the usage of specific principles could possibly be found. Hence, four self-made coding schemes that relate to the effectuation principles were made:

Means Orientation versus Ends Orientation

GO = Goals	Goals are given
WHO = Who I am	Means in the form 'Who I am' are given
WHAT = What I know	Means in the form 'What I know' are given
WHOM = Whom I know	Means in the form 'Whom I know' are given
WHAT HAVE = What I have	Means in the form 'What I have' are given

Table 6. Coding Scheme Means vs. Ends (Own creation)

For the 'bird in hand' principle the detailed coding was integrated into the causal and effectual category:

$$\begin{aligned}
 \text{CAU} &= \text{GO} \\
 \text{EFF} &= \text{WHO} + \text{WHAT} + \text{WHOM} + \text{WHAT HAVE}
 \end{aligned}$$

Affordable Loss versus Expected Return

ER = Expected Return	Calculate upside potential and pursue (risk adjusted) best opportunity
AL = Affordable Loss	Calculate downside potential and risk no more than you can afford to lose

Table 7. Coding Scheme Affordable Loss vs. Expected Return (Own creation)

CAU = ER
 EFF = AL

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

CA = Competitive Analysis	Constrain task relationships with customers and suppliers to what is necessary
SP = Strategic Partnerships	Build your market together with customers, suppliers and even prospective competitors

Table 8. Coding Scheme Strategic Partnerships vs. Competitive Analysis (Own creation)

CAU = CA
 EFF = SP

Leverage Contingencies versus Avoidance of Surprises

AS = Avoidance of Surprises	Success and failure are discrete outcomes to be sought after or avoided, respectively
LC = Leverage Contingencies	Successes and failures are inputs into a process that needs to be managed such that failures are outlived and successes are accumulated

Table 9. Coding Scheme Leverage Contingencies vs. Avoidance of Surprises (Own creation)

CAU = AS
 EFF = LC

3.4 Evaluation

In this paragraph an overview of the methodological quality of this study is given using construct validity, internal validity, external validity and reliability as measures.

3.4.1 Construct Validity

Construct validity concerns whether the various empirical and operational variables together cover the theoretical concept being studied. This means that the concept is divided into separate concepts, which are all measured separately to obtain a comprehensive overview of the research topic (Yin, 2009). The construct of causation/effectuation has been operationalized in this research according to the principles of Saras Sarasvathy. The dimensions 'predictive control versus non-predictive control, means orientation versus ends orientation, affordable loss versus

expected return and strategic partnerships versus competitive analysis covers the causation/effectuation construct in this research. These variables have characterized the causation/effectuation construct in literature for the last decade. Hence, the understanding of the causation/effectuation construct used in this research is generally accepted within the research domain.

3.4.2 Internal Validity

Internal validity refers to the extent to which there is a link between data collection and theory development. Brymann and Bell (2011) state that credibility is a good synonym for internal validity and argue that 'respondent validation' and 'triangulation' are methods to increase this credibility.

Respondent validation is performed in this research by giving the participants the possibility to check the data that have been collected. Eight out of twelve subjects replied to approve the statements being coded. In addition, after finishing the think aloud protocols, the researcher has explained how the theoretical research model looks like and was discussed on the basis of which statements a specific encoding will be given. All entrepreneurs have accepted the coding as the researcher brought them down.

The other possibility to increase the internal validity is triangulation. This means that the data resulting from the interviews have to be verified or confirmed by two other sources as well. Within small organizations this can be close associates of entrepreneurs, people from professional or personal networks or, for example business plans and financial data. This research shows that triangulation with social enterprises is difficult. Hard data are rarely available because business plans are often not available. Financial data is generally not readily available. Most of time little to no time was available to speak direct staff to check statements. In addition, it was given the limited time available for this study neither desirable.

3.4.3 External Validity

External validity is the extent to which the findings are generic for the entire population (Yin, 2009). Three reasons ensure that the external validity in this study can be considered as limited. Firstly, due to the fact that in this study no database could be used to gather the data, a case arbitrary selection had to be applied. The selection of the subjects relied on the network of the researcher and the willingness of social entrepreneurs to participate in this study. Secondly, the

selection of the cases was less critical as required, because of the limited time available to conduct this study. Resulting in a negative effect on the generalizability of the study. Thirdly, the relative small number of research objects per focus group makes the sample to a lesser extent representative for the entire population. Overall can be stated that this study is not necessarily representative for the whole population.

3.4.4 Reliability

The reliability of the study refers to the stability of the results, which means that if another researcher repeats the same stages of this study (including investigating the same cases), than he would provide the same results (Yin, 2013). To guarantee the reliability of this research the whole research procedure is explained. All the think aloud protocols are coded in the same way as Saras Sarasvathy did in her research. As mentioned in the chapter above an external coder coded the semantic chunks of the Market Research Question as well to further increase the reliability of the research. In total 7 mismatches were detected between the coding of the researcher and the external coder. The inter-coder reliability for this empirical research can be calculated at 92%. According to Neuendorf (2002) an inter-reliability higher than 80% is useful. Saras Sarasvathy had an inter-reliability of 94% in her research.

In the appendix the coding of all think aloud protocols have been added. They provide an overview of all the semantic chunks per subject, which make the individual scores transparent. All the think aloud protocol were taped and transcribed and accessible for verification.

By following the steps above, the researcher has tried to ensure the reliability of the study. Nevertheless, this is a study of a qualitative nature, which automatically makes the responses of the participants subject to the interpretation of the researcher.

4 DATA ANALYSIS

In this chapter an overview of the collected data and a presentation of the major findings of the empirical research are given. First, the findings of the Market Research Question are elaborated for each focus group and a comparison between the focus groups is done. Second, a more detailed overview per focus group is given whether the principles of effectuation are applied during solving the case.

4.1 Findings Market Research Question

All three focus groups together had a total of 85 semantic chunks from the Market Research Question used for testing hypothesis: 2 (2%) were coded ANL, 19 (22%) were coded BAN and 64 (76%) were coded EFF.

As the results of the different focus groups show (see table 10, 11 and 12), novice social entrepreneurs used 53% of the time EFF, experienced social entrepreneurs used EFF 87% of their time and expert social entrepreneurs used 88% of their time EFF as decision-making process. Additionally, 7% of the semantic chunks were coded ANL for the novice social entrepreneurs, compared to 0% for both experienced as well as expert social entrepreneurs. Also, novice social entrepreneurs used BAN 40% of the time while solving the case, whereas experienced social entrepreneurs en expert social entrepreneurs respectively used it 13% and 12% of the time.

4.1.1 Novices

As the results indicate the novice subjects have a slight preference for EFF (53%) over ANL (40%) and BAN (7%). In total EFF was used 8 times more than ANL and 1,33 times more than BAN. When a closer look is taken to the subjects individually, it can be seen that three out of four novice entrepreneurs have a preference for EFF in their decision-making process. In the cognitive process they do not use ANL at all. In addition, Richard Gabriel can be seen as an extreme effectuator as he makes any statements other than in the EFF category. In contrast, Yagmur Masmas from AGreenStory was the only subject who did not make any EFF statements. She has a dominant BAN belief about the predictability of the future.

A closer look at the content of the chunks reveals that there is no subject within the novice focus group that is explicitly expressing disbelief in ‘traditional’ market research. Richard Gabriel expresses the only two codes that belong to the detailed category of EFF. Two times he is emphasizing ‘getting customers first’. [RG]; *‘Explain that you, besides testing the idea are trying to sell it as well. Try to get a launching customer. That would be the first step I would take.’* Most of the chunks from the EFF super category are related to the code Gut Feel (GF). For example, [RG]; *‘I belief it is a priority to feel and know what others think about this idea, so the field research in the form of conversations with a number of companies I would do myself’* and [DK]; *‘Most of the time it just searching for what works and what does not. Just talk to lots of people. Really lots of people’.*

Three of the novice social entrepreneurs used bayesian analysis in their thinking process. David Kellerman used BAN 40% of the time and Teodor Cataniciu 33%. For Yagmur Masmas is bayesian analysis through testing and experimentation the predominant way to predict the future. Her score of 67% BAN can be best illustrated with the following semantic chunk, [YM]: *‘So I would prefer to run a pilot as I just said’.*

NOVICE	ANL	BAN	EFF	TOTAL
Richard Gabriel (Tulper)	0	0	6	6
David Kellerman (FRANK about Tea)	0	4	6	10
Yagmur Masmas (AGreenStory)	2	6	0	8
Teodor Cataniciu (Re/Start Network)	0	2	4	6
TOTAL	2	12	16	30
Percentage	7%	40%	53%	100%

Table 10. Novice social entrepreneurs usage of ANL, BAN and EFF (Own creation)

The main discovery in the results of the novice focus group is in accordance with my hypothesis that novice social entrepreneurs slightly favour the effectual decision-making process (53%). Therefore, with this mayor finding the null hypothesis has been rejected. Additionally, the majority of the group (three out of four subjects) prefer effectuation in their thinking process and they did not use causal-thinking processes at all. E.g. [DK] stated: *‘We have come to realize that by talking a lot with others. When we first had written our business plan, we should have rewritten it again and that’s just nonsense.’* Remarkably only one subject of the novice social entrepreneurs’ focus group used analytical decision-making processes at all.

4.1.2 Experienced

As the results show the experienced subjects have a strong preference for EFF (87%) over ANL (0%) and BAN (13%). All four experienced subjects have a dominant preference for the usage of the effectual decision-making model. Jip Pullens is an extreme effectuator with 10 out of 10 semantic chunks within the EFF category. Lisanne van Zwol (90%) and Wendelien Hebly (83%) both can be categorized as strong effectuators and Sheila Oroschin as an effectuator with a usage of 60% of the effectual logic. All four subjects used themselves as starting point to launch a new business opportunity instead of analytical methods. They used their intuition and gut feeling most of the time as the starting point. E.g. [JP] stated: *'I would definitely talk about it with people from the field, to get more feeling with this myself'* and

Both Jip Pullens and Lisanne van Zwol explicitly expressing their disbelief in market research. [JP]; *'I'm not a proponent of analytical market research. I do believe more in exploring the market myself'* and [LZ]; *'A business plan as we were talking about in the beginning, with market research.... I really just do not believe in that way to identify the market'*.

Lisanne van Zwol (10%), Wendelien Hebly (17%) and Sheila Oroschin (40%) all three used bayesian analysis next to the preferred effectual logic. They all three mentioned something about testing the market, most of the time in the form of a pilot. E.g. [LS] stated: *'If you have a beta version, just ask a few different people to play with it'* and [SO]: *'I would apply it to a group of people around me in the form of a pilot. Could I show you what this game could possibly do for you?'*

EXPERIENCED	ANL	BAN	EFF	TOTAL
Jip Pullens (Granny's Finest)	0	0	10	10
Lisanne van Zwol (Kromkommer)	0	1	9	10
Wendelien Hebly (Yoni)	0	1	5	6
Sheila Oroschin (The Masters Maastricht)	0	2	3	5
TOTAL	0	4	27	31
Percentage	0%	13%	87%	100%

Table 11. Experienced social entrepreneurs' usage of ANL, BAN and EFF (Own creation)

Hence, the null hypothesis is rejected as the experienced subject used effectual reasoning 87% of their time. All four subjects preferred the effectual thinking process above the other two. In addition, no subject used analytical methods to identify the market. Three out of four experienced subjects used bayesian analysis in their decision-making process.

4.1.3 Experts

Similar to the experienced focus group the experts indicate a strong preference for the effectual reasoning (88%) over ANL (0%) and BAN (12%). In fact, 1/8 semantic chunks that were coded are effectual. All four expert subjects show a dominant effectual process. The difference between BAN (43%) and EFF (57%) of subject Anne Heinsbroek can be considered marginal though. According to the Market Research Question Henk Smit, Quirijn Bolle en Henry Mentink can be considered as extreme effectuators, as no other reasoning as effectual was coded.

All four expert subjects explicitly express their disbelief in market research. This further emphasizes a strong favouritism for the effectual logic. For example, [HM]: *'I'm educated as market researcher, but I would never do no market research to see how I can sell this product or for example a cup of tea'*. [HS]: *'I do not believe in market research very much. I am always very confident of my own product. You have to actually judge that for yourself'* [QB]: *'I have not put a single second in market research in my case. I consider market information and competitor analysis all as big nonsense'* and [AH]: *'We've never really done mayor commercial market researches. Most of the time they are useless in my opinion. The best way is to look instinctively for the need for a product by talking about it with people'*. These semantic chunks evidently show that all four subjects believe that the market is unpredictable. Henry Mentink [HM] literally stated, *'Niels, you can not predict the future, you know'*. Instead of analysing the market they use themselves to control the future. E.g. [HS]: *'Not so much in weakness and strength analysis or market research and all that kind of nonsense, but just to believe in yourself'*. This further reveals how much the expert social entrepreneurs favoured effectual logic in comparison to ANL and BAN.

The exception of the expert focus group is Anne Heinsbroek, because she was using bayesian analysis 43% of the time. Three of the coded semantic chunks of her were about testing the market through piloting. E.g. [AH]: *'Actually I would do a small pilot as next step, if I had gotten positive feedback from the conversations with people'*.

EXPERT	ANL	BAN	EFF	TOTAL
Henk Smit (Driekant)	0	0	8	8
Quirijn Bolle (Marqt)	0	0	4	4
Anne Heinsbroek (SodaProducties)	0	3	4	7
Henry Mentink (MyWheels)	0	0	5	5
TOTAL	0	3	21	24
Percentage	0%	12%	88%	100%

Table 12. Expert social entrepreneurs' usage of ANL, BAN and EFF (Own creation)

Hence, for the expert focus group a rejection of the null hypothesis can be indicated as well, as the subjects have a significant preference (88%) for the effectual reasoning. All subjects prefer effectual logic as decision-making process, although the preference of subject Anne Heinsbroek cannot be considered as significant with a difference of only 5% with the bayesian belief of the predictability of the future.

4.1.4 Differences and Similarities

Comparing the results of the three focus groups on the Market Research Question one can state that overall all three focus groups prefer effectual decision-making. Even though the subjects of the novice social entrepreneurs were relative new to the field of entrepreneurship (maximum of 2 years experience) they hardly favoured analytical thinking process in their decision-making process (7%). The outcomes of the empirical research show that the biggest difference can be found between the novice social entrepreneurs and the experienced social entrepreneurs. The differentiations between all three beliefs in the predictability of the future are for those focus groups as follow: 7% of ANL, 27% of BAN and 34% of EFF. In contrast, the discrepancies between experienced and expert social entrepreneurs are as follow: 0% of ANL, 1% of BAN and 1% of EFF. The experienced social entrepreneurs show an enormous increase in effectual reasoning in comparison to the novice social entrepreneurs. Considering this small difference in differentiations between experienced and expert social entrepreneurs the data reveals that social entrepreneurs incorporate the effectual reasoning in an early stage.

4.2 Findings Principles of Effectuation

Sarasvathy revealed with the use of qualitative analyses of her data that 23 expert entrepreneurs used principles to shape the future instead of using predictions of the future in the form of market research. Through content analysis of the Market Research Question and the remaining four questions about identifying the market she discovered this five so called effectuation principles. In this paragraph is discussed whether the three focus groups apply these principles. All the transcriptions were analysed in a quantitative matter in order to be able to identify to what extend each focus group apply the following three principles of effectuation: means orientation, affordable loss and strategic partnerships. A deliberate choice is made to exclude the other two principles from the data analysis. It was difficult to detect these other two principles in the think aloud protocols. As a result, not enough semantic chunks could be found to make underpinned statements.

4.2.1 Means Orientation versus Ends Orientation

All three focus groups together had a total of 103 semantic chunks on 'means versus ends' from both the Market Research Question and the other questions used for testing hypothesis: 21 (20%) were coded CAU and 64 (80%) were coded EFF. All subjects made relevant statements about whether they are means oriented or ends oriented when pursuing a business opportunity.

As the results of the different focus groups show (see table 13, 14 and 15), novice social entrepreneurs started their decision-making process with their means 76% of the time, experienced social entrepreneurs used EFF 87% of their time and expert social entrepreneurs started 76% of their time with their means instead of with predetermined goals. Remarkably in the result is that the percentages of novice and expert social entrepreneurs are equal (76%). This is a consequence of the fact that expert Quirijn Bolle can be categorized as causal and prefers to start the decision-making process with pre-determined ends. E.g. [QB] stated: *'These resources are all in relation to the potential of what you're doing. So it's all in relation with the future potential'* and *'If you do not know in advance the potential, you can not know how many resources can be used. Of course the market can change over time and more competitors can enter the market, but these risks can be identified in the beginning as well'*. As a subject from the expert group Quirijn Bolle is the only one of all three samples that prefers to start his decision-making process with pre-determined goals instead of with a given sets of means. When you exclude this subject from the expert focus group the percentage EFF of this focus group increases to 96%.

With Quirijn Bolle of the expert group as exception, all subjects of the three focus groups are means oriented instead of ends oriented. In relation to the types of means that the different focus group prefers two findings can be displayed. First, all twelve subject used the question 'whom I know' to determine their means available. This illustrates the importance of the network for all social entrepreneurs regardless their experience. For example, [TC]: *'I would completely use my network to gather people. But that is a situational factor, because I am in this world myself'*, [JP]: *'Start with a simple market research by making advantage of your own network and go and talk to people really action oriented'* and [HM]: *'But I have an extensive network and will find people within that network who want to join'*. Second, in contrast to the experienced and expert focus group, the novice entrepreneurs did not use the question 'Who am I' to determine their means. Initial customer selection based on 'who I am' included semantic chunks like: *'I find computer games horrible. I really hate computer games, but that's probably my generation. I hate simulations as well. Therefore, I would never start a business like this myself'* [OS] and *'I really like the product, to be honest. Amazing product. This could be developed for our academy as well, but again with a social component in it'* [HS].

The results per focus group are summarized below:

NOVICE	CAU	EFF	TOTAL
Richard Gabriel (Tulper)	1	6	7
David Kellerman (FRANK about Tea)	5	8	13
Yagmur (AGreenStory)	2	8	10
Teodor Cataniciu (Re/Start Network)	0	4	4
TOTAL	8	26	34
Percentage	24%	76%	100%

Table 13. Novice social entrepreneurs' application of Means vs Ends (Own creation)

EXPERIENCED	CAU	EFF	TOTAL
Jip Pullens (Granny's Finest)	1	8	9
Lisanne van Zwol (Kromkommer)	0	10	10
Wendelien Hebly (Yoni)	3	6	9
Sheila Oroschin (The Masters Maastricht)	0	3	3
TOTAL	4	27	31
Percentage	13%	87%	100%

Table 14. Experienced social entrepreneurs' application of Means vs Ends (Own creation)

EXPERT	CAU	EFF	TOTAL
Henk Smit (Driekant)	1	15	16
Quirijn Bolle (Marqt)	8	4	12
Anne Heinsbroek (SodaProducties)	0	3	3
Henry Mentink (MyWheels)	0	7	7
TOTAL	9	29	38
Percentage	24%	76%	100%

Table 15. Expert social entrepreneurs' application of Means vs Ends (Own creation)

4.2.2 Affordable Loss versus Expected Return

All three focus groups together had a total of 33 semantic chunks on 'affordable loss versus expected return' from both the Market Research Question and the other questions used for testing hypothesis: 13 (39%) were coded CAU and 20 (61%) were coded EFF. In both the novice and the experienced focus group one subject did not make a statement about this principle.

As the results of the different focus groups show (see table 16, 17 and 18), novice social entrepreneurs made decisions based on what they could spend 60% of the time, experienced social entrepreneurs used EFF 78% of their time and 53% of the expert social entrepreneurs calculated what they could afford to lose rather than expected return. Quirijn Bolle is the only subject in the expert focus group that tried to garner specific information about future returns. In total 9 semantic chunks of Quirijn Bolle could be related to a causal predisposition toward

risk. E.g. [QB] stated, *‘What will it finally accomplish? If it can result in revenue of one billion euros in financial terms an investment of 10 million is not so much. If the potential is around 1 million, then you have to be very careful to invest a ton. That is the way you have to see this’*. Hence, when you exclude this subject from the expert focus group the percentage EFF increases to 100%.

The results per focus group are summarized below:

NOVICE	CAU	EFF	TOTAL
Richard Gabriel (Tulper)	0	1	1
David Kellerman (FRANK about Tea)	2	1	3
Yagmur (AGreenStory)	0	0	0
Teodor Cataniciu (Re/Start Network)	0	1	1
TOTAL	2	3	5
Percentage	40%	60%	100%

Table 16. Novice social entrepreneurs' application of Affordable Loss vs Expected Return (Own creation)

EXPERIENCED	CAU	EFF	TOTAL
Jip Pullens (Granny's Finest)	0	1	1
Lisanne van Zwol (Kromkommer)	0	4	4
Wendelien Hebly (Yoni)	2	2	4
Sheila Oroschin (The Masters Maastricht)	0	0	0
TOTAL	2	7	9
Percentage	22%	78%	100%

Table 17. Experienced social entrepreneurs' application of Affordable Loss vs Expected Return (Own creation)

EXPERT	CAU	EFF	TOTAL
Henk Smit (Driekant)	0	2	2
Quirijn Bolle (Marqt)	9	0	9
Anne Heinsbroek (SodaProducties)	0	6	6
Henry Mentink (MyWheels)	0	2	2
TOTAL	9	10	19
Percentage	47%	53%	100%

Table 18. Expert social entrepreneurs' application of Affordable Loss vs Expected Return (Own creation)

4.2.3 Strategic Partnerships versus Analysing Competition

All three focus groups together had a total of 82 semantic chunks on 'strategic partnerships versus analysing competition' from both the Market Research Question and the other questions used for testing hypothesis: 18 (22%) were coded CAU and 64 (78%) were coded EFF. All subjects made relevant statements about whether they prefer to focus on building partnerships or prefer to analyse the market for competitors.

As the results of the different focus groups show (see table 19, 20 and 21), novice social entrepreneurs have 50% of the time an effectual attitude towards others, experienced social entrepreneurs used EFF 83% of their time and 100% of the expert social entrepreneurs preferred to stress partnership instead of analysing the market.

All the subjects of the expert group can be considered as extreme strategic partner oriented, as they stated that they were not concerned about competitors et all. E.g. [HM] *'A competitor is a word that I simply have deleted. It does not fit in my way of thinking at all. There are people that think in terms of competition, but I really do not care at all'* and [HS] stated, *'So, you should never be afraid for competition. It can only help you to get better'*. Instead of being concerned about competitors they prefer to stress partnerships. For example, [AH] stated: *'I would go work with some of my competitors who do these things and see if we can complement each other'* and [QB] listed: *'I believe that you do this in relationship with each other and not in competition with each other. So, you need to build a relationship with both consumers and producers and let this relationship grow further'*.

In the experienced focus group all four subject are more concerned with stressing strategic partnerships than analysing the competitors' landscape. Especially, Lisanne van Zwol showed an extreme favouritism for the effectual position when it comes to attitude towards others. 10 out of 10 semantic chunks were coded effectual in her think aloud protocol. E.g. [LZ] stated, *'I think that such a mission also ensure that a competitor can become a partner. That is what I believe much more than that you always have to look at the market whether it all goes your way or that you have to worry yourself'*

The novice focus group does not prefer one attitude towards others over the other, as both thinking processes score equally according the overall results. Individually, three out of four subjects prefer analysing the competitors above building partnerships. Only Richard Tulper has an effectual disposition toward others. E.g. he stated: *'Explain that you, besides testing the idea are trying to sell it as well. Try to get a launching customer. That would be the first step I would take.'* [RG]

Overall, the data suggest that the more experienced a social entrepreneur is the more is being focused on building partnerships instead of analysing the competition.

The results per focus group are summarized below:

NOVICE	CAU	EFF	TOTAL
Richard Gabriel (Tulper)	1	6	7
David Kellerman (FRANK about Tea)	5	2	7
Yagmur (AGreenStory)	5	4	9
Teodor Cataniciu (Re/Start Network)	1	0	1
TOTAL	12	12	24
Percentage	50%	50%	100%

Table 19. Novice social entrepreneurs' application of Strategic Partnerships versus Analysing Competition (Own creation)

EXPERIENCED	CAU	EFF	TOTAL
Jip Pullens (Granny's Finest)	3	5	8
Lisanne van Zwol (Kromkommer)	0	10	10
Wendelien Hebly (Yoni)	2	7	9
Sheila Oroschin (The Masters Maastricht)	1	8	9
TOTAL	6	30	36
Percentage	17%	83%	100%

Table 20. Experienced social entrepreneurs' application of Strategic Partnerships versus Analysing Competition (Own creation)

EXPERT	CAU	EFF	TOTAL
Henk Smit (Driekant)	0	6	6
Quirijn Bolle (Marqt)	0	8	8
Anne Heinsbroek (SodaProducties)	0	2	2
Henry Mentink (MyWheels)	0	6	6
TOTAL	0	22	22
Percentage	0%	100%	100%

Table 21. Expert social entrepreneurs' application of Strategic Partnerships versus Analysing Competition (Own creation)

5 CONCLUSION AND DISCUSSION

In this chapter a brief summary of my key findings is given. On the basis of these key findings conclusions are drawn from my research. Next, the reason why my research is important for both researchers as well as practitioners is discussed. Then the limitations of my research are elaborated and at the end of the discussion section some recommendations for future research are discussed.

5.1 Conclusion

This research was motivated by a desire to understand to what extend social entrepreneurs share the same relationship between experience and causation/effectuation over time as commercial entrepreneurs do. Based on current literature on effectuation, novice entrepreneurs prefer causal logic and expert entrepreneurs apply effectuation. All the literature on effectuation posits that the effectual logic is the form of entrepreneurial expertise (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009; Sarasvathy S., 2008; Sarasvathy S., 2001c). The difference in logic applied by experts and novices make me question or the theory of effectuation should be emphasized to new social entrepreneurs as well to improve the success rate of new ventures. Therefore, the following research question is formulated:

To what extend do social entrepreneurs in the Netherlands share the same relationship between entrepreneurial experience and the preference for either the causation or effectuation approach over time as for-profit entrepreneurs do?

In her first research Saras Sarasvathy found that 65% of the expert subjects used effectual logic 75% of the time when answering the Market Research Question. Additionally, the protocol analysis showed that 89% of the experts applied effectuation more often than causation (Sarasvathy S., 2008).

Her second research was an exact repetition of her first study only with another sample; MBA students. Saras Sarasvathy considered MBA students as the most logical control group to use for the comparison. As described in the literature overview in this thesis I argue that the control group that has been taken consist more of non-entrepreneurs than novices. The results from this second research showed that 81% of the novice entrepreneurs applied the causal thinking

process instead of the effectual logic. Furthermore, 78% of the MBA students did not apply the effectual logic at all.

However, the mayor finding of my research shows that social entrepreneurs do not share this same relationship with experience and the application of causation and effectuation over time. The sample of novice social entrepreneurs revealed that with the Market Research Question the majority of the social entrepreneurs tended to apply effectuation in a higher amount than causation. In fact, the results of the coding of the Market Research Question showed that 75% of the novice social entrepreneurs used effectuation 73% of the time. In addition, the analysis of the protocols revealed that 75% of the novice social entrepreneurs applied effectuation in their thinking process and did not use the causal logic at all.

The sample of the expert social entrepreneurs indicated in line with the findings of Saras Sarasvathy's research that expert social entrepreneurs prefer effectuation over causation in their decision-making process. To be more precise 100% of the social expert entrepreneurs sample used effectuation 88% of the time while answering the Market Research Question. Hence, the empirical evidence of this Market Research Question indicates that expert social entrepreneurs apply effectuation far more often in their decision-making process than their commercial counterparts.

In addition, the focus group of the experienced social entrepreneurs revealed while answering the Market Research Question that 100% of the experienced social entrepreneurs used effectuation 87% of the time. The results show an enormous increase of the application of effectuation (34%) between the novice social entrepreneurs and the experienced ones. In comparison with a differentiation of merely 1% between experienced and expert social entrepreneurs one can assume that a social entrepreneur learn the effectual logic in an early stage of being a social entrepreneur. The findings derived from the think aloud protocols on the application of the effectuation principles per focus group further underpins this assumption.

5.2 Discussion

Below I discuss the theoretical and practical implications of my findings. Besides that my study contributes empirical evidence to further validate the nature of the theory of effectual reasoning, my research certainly has some limitations. These limitations are also outlined below, together with suggestions for further research.

5.2.1 Theoretical Implications

Saras Sarasvathy argues that effectuation encompasses the elements of entrepreneurial expertise. As highlighted in the literature review, effectuation is derived from studying expert entrepreneurs and has been used the last decade as suggestion for novice entrepreneurs to think and act more entrepreneurially. The existing literature on the effectual logic assumes that novices uses causation as their preferred decision-making process. Nevertheless, the results of my study on social entrepreneurs reveal that novice social entrepreneurs prefer effectuation as well and hardly use causation in their thinking process. Hence, these results show that novice social entrepreneurs already use effectuation in their thinking process and that they, in a really early phase of being entrepreneur, start to incorporate an effectual mindset. This finding has significant implications for the relevancy of effectuation for novice entrepreneurs. Without any doubt the effectual logic can still offer normative suggestions for nascent entrepreneurs or non-entrepreneurs, but the results of my research reveal that there is still a gap in the literature between the differences between expert and novice entrepreneurs.

5.2.2 Practical Implications

This study has helped us to understand which decision-making process social entrepreneurs apply in the start-up phase of their enterprises. To be more precise, it has also shown which decision-making strategies groups of social entrepreneurs with different entrepreneurial experience apply in the start-up phase of launching a new business. The study in this thesis has revealed that the effectual logic is more preferred than the causal logic when entrepreneurs are more experienced. Nascent social entrepreneurs who are planning to launch a new social enterprise can take these findings into consideration.

Social entrepreneurship is a relative new research domain within the field of entrepreneurship. As a result not many applications for practical trainings can be found for social entrepreneurs in particular. As mentioned in the introduction, the number of social enterprises is growing rapidly within the Netherlands. This research has established a link between the application of the effectual logic and entrepreneurial experience within the field of social entrepreneurship as well. Although novice social entrepreneurs have a slight preference for effectuation, the application of effectuation is more significant as a social entrepreneur is more experienced. These findings have consequences for how the domain of social entrepreneurship should be taught to nascent and novice social entrepreneurs. Nascent and novice social entrepreneurs could benefit from a better understanding of the effectual logic in the form of practical trainings.

5.2.3 Limitations & Future Research

Although this research have been conducted with care several limitations need to be discussed that might provide useful input for future research. The most important limitation of this research is that the results of this study are based on four subjects per focus group. Due to the fact, that think aloud protocols are extremely time-consuming, a limited amount of social entrepreneurs could participate in this research. As a consequence, the small sample size per focus group results in a limited external validity and reliability. Larger focus group samples would have benefited this research.

Another limitation of the research is that with categorizing the subjects only by years of entrepreneurial experience the view of the participants is too narrow. For example, age, gender, academic background, prior working experience and possibility of being raised by parents that used to be entrepreneur are factors that might influence the preference for either the causation or the effectuation logic.

As mentioned in the literature review social entrepreneurship is a phenomenon that is difficult to define. All social entrepreneurs that have been researched in this thesis are with their social enterprise independent and thus not fully and permanently dependent on subsidies, grants and donations. However, lots of difference can be found between the social enterprises on the amount of subsidies, grants and donations they receive. This may have affected the outcomes of this research. In addition, a wide variety of industries and impact areas were included in this research. When the research would have been focussed on one specific industry or impact area the external validity would have increased enormously.

This study offered limited possibilities for triangulation. The collected data is about the decision-making processes of the entrepreneurs and is therefore extremely personal. This makes it very hard to verify the information obtained from the think aloud protocols with colleagues. In addition, complementing the obtained information with secondary data to triangulate the information is useless with this type of methodology. For that reason, the researcher relies on the honesty of the participants, which possibly influence the reliability of this study negatively.

Three specific suggestions for future research are proposed that together can contribute to the end of social entrepreneurship as an early-stage phenomenon. As mentioned in the introduction, the failure rate of social enterprises is much higher than that of their commercial counterparts. Further research is necessary to make it possible to do a solid statement whether the theory of effectuation should be emphasized to novice social entrepreneurs in order to improve the

success rate of their new business. The following three researches are suggested to eventually make firm statements on this topic.

First, the finding that novice social entrepreneurs have a minor preference for the effectual logic and hardly use causal reasoning while launching a new business need to be further investigated. This research needs to be repeated to check whether this finding remains intact over different research settings and a bigger sample. Besides applying think aloud protocols different research methods can be used to further validate this finding. For example, interviews can be conducted or business plans can be analysed to see whether these results hold.

After gathering more empirical evidence to further validate this finding, another suggestion for further research is to investigate the decision-making process applied by novice social entrepreneurs from recently failed social enterprises. This research will provide the needed empirical evidence from a control group. A comparison of both results can provide evidence whether the effectual logic should be taught to new social entrepreneurs to improve the success rate of new social enterprises.

The third and final research suggestion is a comparison of the validated findings from the research on the preference of the decision-making process of novice social entrepreneurs with a redefined sample of commercial novice entrepreneurs (not MBA students) as control group. This comparison can provide empirical evidence of the differences and similarities between the decision-making processes of novice social entrepreneurs and their commercial counterparts.

The above suggestions for further research contribute to the theory of effectuation as the elements of entrepreneurial expertise and to the development of social entrepreneurship. I believe that it would be interesting to examine whether the environment associated with social entrepreneurship requires entrepreneurs to think and act differently than their commercial counterparts. Therefore, insights in the differences between novice entrepreneurs (not MBA students) and novice social entrepreneurs could greatly strengthen the effectuation theory and help the social entrepreneurship literature moving forward.

BIBLIOGRAPHY

Ansolff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Boston, MA: Wiley.

Blekman, T. (2011). *Corporate Effectuation*. Den Haag: Academic Service.

Blekman, T. (2016). *Ondernemen in 100 dagen*. Amsterdam: Futuro Uitgevers BV.

Bretel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate Effectuation: Entrepreneurial Action and its Impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 27, 167-184.

Brymann, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3rd edition edn. ed.). Oxford: University Press.

Chandler, G., DeTienne, D., McKelvie, A., & Mumford, T. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26 (3), 375-390.

Dacin, P., Dacin, M., & Matcar, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory an how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24 (2), 36-56.

Dew, N., & Sarasvathy, S. (2002). What effectuation is not: Further development of an alternative to rational choice. *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*. Denver.

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24 (4), 287-309.

Dew, N., Sarasvathy, S., Read, S., & Wiltbank, R. (2010). On the entrepreneurial genesis of new markets: Effectual transformations versus causal search and selection. *Journal of Evolutionary Economics*, 21, 231-253.

Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (4), 681-703.

Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creation, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship* , 319-343.

Ericsson, K., & Simon, H. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data* (Revised edition ed.). Cambridge, MA: MIT Press.

Haugh, H. (2007). Community-Led Social Venture Creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* , 31 (2), 161-182.

Hillen, M., Panhuijsen, S., & Verloop, W. (2014). *Iedereen Winst*. Amsterdam: Social Enterprise NL.

Hoogendoorn, B. (2011). Social Entrepreneurship in the Modern Economy; Warm Glow, Cold Feet. Rotterdam, Nederland: Erasmus University Rotterdam.

Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit* (2nd ed.). New York, NY: Houghton Mifflin.

Kraaijenbrink, J. (2008). *The Nature of the Entrepreneurial Process: Causation, Effectuation, and Pragmatism*. University of Twente, Dutch Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship (NIKOS), Enschede.

Kraaijenbrink, J., Ratinho, T., & Groen, A. (2012). Planning the unknown: the simultaneity of predictive and non-predictive entrepreneurial strategies. *Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC)* (pp. 1-15). Wellesley: Babson College.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business* , 36-44.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York, NY: The Free Press.

Mitchell, R. (1994). *The composition, classification, and creation of new venture formation expertise*. Utah: The University of Utah.

Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Los Angeles, California, USA: Sage Publications.

- Peredo, A., & McLean, M. (2005). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business* , 56-65.
- 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.
- Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Journal of Business Venturing* , 29 (4), 399-424.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.
- Read, S., & Sarasvathy, S. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *Journal of Private Equity* , 45-62.
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing* , 73 (3), 1-18.
- Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R., & Ohlsson, A.-V. (2011). *Effectual Entrepreneurship*. Abingdon: Routledge.
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing* , 24, 573-587.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review* , 26 (2), 243-263.
- Sarasvathy, S. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and Bounds. *Academy of Management Best Paper Proceedings* , 1-6.
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. North Hampton, MA: Edward Elgar.
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Charlottesville, VA, USA: New Horizons in Entrepreneurship.

Sarasvathy, S. (2015, August 12). Overall Reflections (by Sarasvathy): The Future of Effectuation Research. (I. E. Centre, Interviewer)

Sarasvathy, S. (2001c). What makes entrepreneurs entrepreneurial? *Darden Business Publishing* , 1-9.

Sarasvathy, S., & Dew, N. (2005). New Market Creation through Transformation. *Journal of Evolutionary Economics* , 15, 533-565.

Sarasvathy, S., & Kotha, S. (2001). Managing Knightian Uncertainty in the New Economy - The RealNetworks Case. In J. Butler, *E-Commerce and Entrepreneurship* (pp. 31-62). Greenwich, Connecticut, USA: Information Age Publishing Inc. .

Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development* , 14 (3), 418-434.

Social Enterprise NL. (2015). *Social Enterprise Monitor 2015*. Amsterdam: Social Enterprise NL.

Someren van, M. W., Barnard, Y. F., & Sandber, J. A. (1994). *The think aloud method: a practical guide to modelling cognitive processes*. London: Academic Press.

Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2005). Experience and Cognition: Do Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs Differ? *International Small Business Journal* , 23, 72-98.

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The Case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal* , 981-998.

Wiltbank, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S. (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of Business Venturing* , 116-133.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Edition ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zahra, D., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing* , 24 (5), 519-532.

Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Schulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing* , 24, 519-532.

APPENDIX I. SARASVATHY'S CASE

Introduction

In the following experiment, you will solve decision problems. These problems arise in the context of building a new company for an imaginary product. A detailed description of the product follows this introduction.

Although the product is imaginary, it is technically feasible and financially viable. The data for the problems have been obtained through realistic market research—the kind of market research used in developing a real world business plan. So far, the entrepreneurs who participated in this study found the project both interesting and feasible.

Before you start on the product description and the problems, I do need one act of creative imagination on your part. I request you to put yourself in the role of the lead entrepreneur in building this company—i.e., you have very little money of your own to start this company, and the experience you describe above.

Description of the product

You have created a computer game of entrepreneurship. You believe you can combine this game with some educational material and profiles of successful entrepreneurs to make an excellent teaching tool for entrepreneurship. Your inspiration for the product came from several reports in the newspapers and magazines about increasing demand for entrepreneurship education; and the fact that a curriculum involving entrepreneurship even at the junior high or high school level induces students to learn not only business- related topics but math and science and communication skills, as well.

The game part of the product consists of a simulated environment for starting and running a company. There are separate sub-simulations of markets, competitors, regulators, macroeconomic factors and a random factor for "luck." The game has a sophisticated multi-media interface—for example, a 3D office where phones ring with messages from the market, a TV that will provide macroeconomic information when switched on, and simulated managerial staff with whom the player (CEO) can consult in making decisions. At the beginning of the game, the player can choose from a variety of businesses the type of business he/she wants to start (For example: manufacturing, personal services, software,

etc.) and has to make decisions such as which market segment to sell to, how many people to hire, what type of financing to go for, etc. During the game, the player has to make production decisions, such as how much to produce, whether to build new warehouses or negotiate with trucking companies, etc.; marketing decisions, such as which channels of distribution to use, which media to advertise in, and so on; management decisions involving hiring, training, promoting, and firing of employees, and so on. There is an accounting subroutine that tracks and computes the implications of the various decisions for the bottom line. The simulation's responses to the player's decisions permit a range of possible final outcomes—from bankruptcy to a "hockey stick."

You have taken all possible precautions regarding intellectual property. The name of your company is Entrepreneurship, Inc. The name of the product is Venturing.

Problem 1: Identifying the market

Before we look at some market research data, please answer the following questions, one at a time:

1. Who could be your potential customers for this product?
2. Who could be your potential competitors for this product?
3. What information would you seek about potential customers and competitors—list questions you would want answered.
4. How will you find out this information—what kind of market research would you do?
5. What do you think are the growth possibilities for this company?

APPENDIX II. CODINGS OF NOVICES

Richard Gabriel (Tulper)

Market Research

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Een deskresearch gewoon even googlen, wat bestaat er al op dit gebied in Nederland en vooral ook wat is er al in het buitenland. Beter goed gejat, dan slecht bedacht. Om te kijken wat de richtingen zijn geweest op dit gebied."	PUB
2	"Daarnaast zou ik op de markt gewoon gaan toetsen bij mogelijke afnemers. Wat zouden mogelijke afnemers kunnen zijn, uhm, waar gaan startende bedrijven zich aanmelden. Denk aan de kamer van koophandel, uhm, misschien wel banken waar financiering wordt aangevraagd, meer bij partijen die te maken hebben met startende ondernemers, om te toetsen wat zij van dit idee vinden."	GF
3	"En uitleggen dat je, uhh, behalve dat je toetst, probeert in feite ook al te verkopen, om te kijken, als je al een launching customer kunt krijgen. Ik zou al wel snel die stappen maken."	EFF
4	"Zou ik heel snel de markt opzoeken om dit idee te toetsen en proberen de eerste sales te realiseren."	EFF
5	"Maar het fieldresearch om bij een aantal bedrijven aan tafel te zitten, dat vind ik zelf gewoon prioriteit om even te voelen hoe anderen er over denken. Dat zou ik perse zelf doen."	GF
6	"Ik zou in ieder geval kijken wat zijn andere stakeholders daarin, die mogelijk hier behoefte aan hebben. Maar dit zou wel de eerste stap zijn, om gewoon te kijken wie behoefte hebben aan dit concept."	GF
7	"Ja dan toch aan een dergelijke onderwijsinstelling vragen, van oké, dit is het concept, wat vinden jullie ervan? En hoe zouden jullie hier financieel aan kunnen bijdragen? Hoe lopen die stromen dan? Ik zou het even niet weten, ik zou het echt vandaar moeten vragen."	AB/GF

Means Orientation versus Ends Orientation

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Als ik starters met producten tegenkom, is het vaak dat ze een productidee hebben en dan en daar nog stappen aan moeten toevoegen en daar nog financiering bij gezocht moet worden, zoeken ze investeerders of gaan naar crowdfunding zoeken. En ik heb het andersom gedaan eigenlijk. Eigenlijk is mijn crowdfunding wat ik nu doe. Ik ben op het begin begonnen met een product op de markt te brengen, daar hoop ik verdiensten uit te halen en daarna ga ik innovaties doen."	WHAT HAVE
2	"Ja, naja vervolgstappen, als je dus niet gevonden wordt door financiers, dat betekent dat je ze zelf moet gaan zoeken."	GO
3	"Ik ben bewust niet op zoek gegaan naar financieringsbronnen. Ik wilde zelf onafhankelijk zijn en daar niet te veel tijd aan kwijt wilde zijn."	WHAT HAVE
4	"Als ik een tip zou hebben voor startende ondernemers, zorg in ieder geval dat je eerst zelf wat opbouwt. Ga even twee jaar in loondienst werken en kijk even de kunst af en zorg dat je een potje opbouwt, al heb je maar 2000,- of 10000,-, maar je hebt gewoon even startkapitaal nodig."	WHAT HAVE
5	"Ik zie er heel veel om me heen die bijna niks hebben en op die manier maar 2 of 3 jaar blijven doorklooiën en hopen dat ze de financier vinden. Dus, begin in ieder geval met een stukje eigen kapitaal."	WHAT HAVE
6	"Begin met mensen die enig, daar weet ik helemaal niks van. Om even een vergelijking te maken met mijn eigen bedrijf, ik ben daar nu ook op zoek naar, uhh, ik wil Q&R code gaan toepassen met apps en gamification, termen waar ik in de verte iets van gehoord heb, waar ik niets van weet. Dan vraag ik gewoon iemand die hier rondloopt die daar iets van weet. En dan vraag ik met wie kan ik hierover gaan praten?"	WHOM
7	"Ik zou dus via via gaan vragen bij wie ik terecht moet zijn en dan steeds verder in gesprek raken met automatiseringsbedrijven of wie ook die deskundigheid moet gaan bieden. En dan hopen dat zo'n bedrijf, in mijn geval is dat direct al zo, die zeiden meteen wat een gaaf idee. Wij willen wel participeren. Wij willen er wel tijd instoppen. Dus ja."	WHOM

Affordable Loss versus Expected Return

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Het zal in ieder geval wat geld kosten, maar probeer een beetje kostendekkend een eerste pilot te gaan draaien."	AL

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

ZIN	QUOTE	CODE
1	"En uitleggen dat je, uhh, behalve dat je toetst, probeert in feite ook al te verkopen, om te kijken, als je al een launching customer kunt krijgen. Ik zou al wel snel die stappen maken."	SP
2	"Je hebt volgens mij, uhhm, er bestaan allerlei begeleidingsprojecten, incubators, die starters begeleiden. Dus dat en die zijn volgens mij altijd lokaal ingesteld, weet ik ook niet zeker. Ja daar zou je ook onderzoek naar moeten doen?"	CA
3	"En dan hopen dat zo'n bedrijf, in mijn geval is dat direct al zo, die zeiden meteen wat een gaaf idee. Wij willen wel participeren. Wij willen er wel tijd instoppen."	SP
4	"Dan hoop ik inderdaad dat er zo'n weg ontstaat met dat idee. Uhhmmm... ja ik zou een partnership aan gaan. Overigens zou ik dat in het geval van de casus ook doen."	SP
5	"Ik zou zeker hier kijken, dit zou echt een partnership zijn die ik niet zelf zou willen gaan ontwikkelen. En ik denk dat het de beste manier is dat je een bedrijf zoekt die daar zijn tijd wilt stoppen en zegt oké, ik wil me tijd er in stoppen en ik wil het voor je ontwikkelen en dat betekent dat ik daar 30, misschien wel 50% van de aandelen van wil hebben."	SP
6	"En het daar met een aantal ondernemers, met een aantal start-ups opzetten, waarin je een kleine bijdrage probeert te vragen."	SP
7	"Misschien kan het eerst zonder die software en anders hoop ik in ieder geval die software leverancier in de pilot fase ook wil participeren."	SP

Yagmur Masmaz (AGreenStory)

Market Research

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Dat is wat ik hoor en ik zou dan ook uiteindelijk niet per school navragen maar dat je pilots opstart met echt een hele scholengroep samen."	TM
2	"Het liefst zou je het eigenlijk echt willen uitproberen. Het spel zelf. Ik weet alleen niet hoeverre je, hoe snel je middelbare scholen zo ver krijgt om dat echt te doen."	AB/TM
3	"Maar je wilt natuurlijk wel zoveel mogelijk de verantwoordelijke die de beslissing gaat maken laten voelen wat de gevolgen van het spel zijn. Dit kan het beste als kinderen het doen en je enthousiasme ziet en dat ze hun handen uit de mouwen steken omdat het iets heel anders is dan het normale curriculum."	TM
4	"Nou als allereerst zou je willen kijken of er al een soortgelijk iets is uiteraard en daarvoor zou je sowieso mensen die zelf vaak SEO doen. Die zouden moeten gaan zoeken naar welke veel gezochte woorden op Google om te kijken of er iets soortgelijks bestaat al dan niet een soortgelijk vorm of hetzelfde onderwerp of doel."	AN
5	"En zo kan je verder kijken naar wat voor soort organisaties hiervoor open staan of je wil uhm maar dat is meer algemeen dus ja eerst concurrentieonderzoek maar ik weet niet of er überhaupt al iets in die richting is."	AN
6	"Ik zou dus het liefste een pilot willen draaien zoals ik net zei."	TM
7	"Dan moet je vragen of je daar op het podium minstens een kwartier je game mag laten zien. Het liefst door een kind. Al zijn het eigen kinderen bij wijze van. Je moet een kind laten zien dat het spel al speelt."	TM
8	"Maar bijvoorbeeld tijdens die dag kan je ook workshops organiseren. Dan kunnen docenten zelf kiezen naar welke workshops ze gaan. Dat wil je dan ook."	TM

Means Orientation versus Ends Orientation

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Je zou via de gemeente kunnen kijken of er een database is waar je het makkelijk in kan vinden om te kijken of je hier bij kunt komen. Het is lastig want ik heb niet zo veel ervaring met scholen zelf persoonlijk."	WHAT
2	"Ten eerste had hij meer ervaring en ten tweede had hij al goedlopende webshops waardoor hij in die zin beschikbare middelen ter beschikking had."	WHAT/WHOM
3	"Nou dat is heel erg netwerk. Want ik was zelf als student altijd heel erg actief. Niet alleen in netwerken op de universiteit, maar ook een aantal landelijke netwerken voor duurzaamheid."	WHOM
4	"Ja de duurzaamheidskennis zit dan weer in mijn eigen studie. Maar ik weet dus weer niks van vormgeving dus daarom was dat wel fijn dat we dat erbij hadden."	WHAT
5	"De productkennis heb ik ook zelf. Ik ben zelf altijd naar de leveranciers gegaan en heb daarmee contact onderhouden. Dus dat is echt iets wat ik dus zelf doe."	WHAT
6	"Dan de distributie... zeg maar de logistiek en het online deel, het technisch deel en dergelijke dat ligt bij Sander. Wat dat betreft vullen we elkaar wel goed aan."	WHAT/WHOM
7	"Best wel veel mensen die ik ken zijn begonnen met subsidie. Vooral als je in deze situatie zit zijn er best wel veel potjes beschikbaar."	GO
8	"Ik zou het meer zoeken net zoals ik dat zelf ook voor AGreenStory gedaan heb. Zoek iemand die geloofd in je ideaal en die kennis toevoegt aan de organisatie. Juist de kennis en kunde die je zelf ontbeert en nodig hebt die zoek je in een partner. Dus ga op zoek naar partijen die belang kunnen hebben bij het spel en geef hun een belang in de winst in ruil voor toevoeging van kapitaal of kennis en kunde."	WHO/WHAT/WHOM
9	"Door mensen te zoeken in je netwerk die kennis daarvan hebben en die geloven in het product. Doordat je geen geld hebt kun je ze een belang in de winst geven als je uiteindelijk van plan bent om het bedrijf te verkopen."	WHOM
10	"Ja ik kan wel weer beginnen over mijn idealen maar in dit geval moet je gewoon programmeurs hebben om het spelletje van de grond te krijgen. En die ervoor zorgen dat je een goed product kunt gaan neerzetten."	GO

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

ZIN	QUOTE	CODE
1	"En zo kan je verder kijken naar wat voor soort organisaties hiervoor open staan of je wil uhm maar dat is meer algemeen dus ja eerst concurrentieonderzoek maar ik weet niet of er überhaupt al iets in die richting is."	CA
2	"Ik denk dat het op verschillend niveau is; bovenbouw, onderbouw, ook verschillende concurrentie."	CA
3	"Je wilt hun niet laten zien dat het alleen om concurrentie draait."	CA
4	"We zien wel concurrenten opkomen in de markt, maar juist door heel nauw bij onze kernwaarden te blijven zijn we onderscheidend."	CA
5	"Van mijn concurrenten zou ik alles willen weten. Whahaha. Zo veel mogelijk. Je wilt ook weten hoe zij hun why communiceren, want dat is het allerbelangrijkste. Hoe kun jij het zo phrasen dat het anders is. Dat er bij wijze van spreken recht tegenover staat."	CA
6	"Je moet dan wel de juiste partner vinden die het dan ook in die context verder kan verspreiden."	SP
7	"Fysieke winkels zijn in de zin mogelijk concurrenten, maar ik zie ze veel meer als samenwerkingspartners."	SP
8	"Juist de kennis en kunde die je zelf ontbeert en nodig hebt die zoek je in een partner. Dus ga op zoek naar partijen die belang kunnen hebben bij het spel en geef hun een belang in de winst in ruil voor toevoeging van kapitaal of kennis en kunde."	SP
9	"Voor andere continenten zou ik wel echt samenwerkingspartners zoeken, want dat kun je zelf niet zomaar doen."	SP

David Kellerman (FRANK about tea)

Market Research

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ik zou heel simpel beginnen met een online onderzoek. Simpelweg zoeken naar... nee ik zou eerst beginnen met het zoeken naar concurrenten. Kijken wat zij doen. Hoe de markt is en hoe die gekaderd is."	PUB
2	"Ik zou persoonlijk voordat ik überhaupt geld zou steken in ontwikkelen van een concept... zou ik juist heel kort online marktonderzoek doen. Is er concurrentie? Dit om mezelf af te zetten tegen de rest van de markt."	PUB
3	"Contact opnemen met de middelbare scholen, waaronder leraren economie en maatschappij om gevoel erbij te krijgen."	GF
4	"Ook aan leerlingen vragen wat is hetgeen dat jullie missen? Bepaalde stelling aan ze voorleggen. Is les ondernemerschap zinnig? Wat weten jullie ervan? Wat hoor je en lees je erover?"	GF
5	"Je wilt dus eigenlijk op microniveau weten van een paar target customers wat ze doen, wie ze zijn, wat ze belangrijk vinden... ja alles, gewoon alles."	GF
6	"Je moet eerst testen of hetgene wat je bouwt ook daadwerkelijk vraag naar is. Een mini omgeving waarin een inlogscherm staat of een element uit het spel dat wordt omschreven en daarmee naar een school gaan. Dan studenten gewoon vragen of ze in de pilot omgeving willen deelnemen en vragen wat ze ervan vinden."	TM
7	"Het is heel veel kijken wat werkt en wat niet werkt. Gewoon met heel veel mensen praten. Echt heel veel!"	GF
8	"Dat zijn we ons heel erg gaan realiseren door met anderen te gaan praten. Als we eerst ons businessplan hadden moeten schrijven dan hadden we hem weer helemaal moeten herschrijven en dat is gewoon onzin."	GF
9	"Voor mijn gebruikers de middelbare scholieren zou ik proefdemo's online opbouwen"	TM
10	"Laat leerlingen er mee spelen. Laat leraren ermee spelen."	TM
11	"Dat is weer heel erg testen. Daar heb ik nu gewoon de marktkennis niet voor."	AB/TM
12	"Super leuk zo'n businessplan, maar het is voornamelijk goed voor investeerders en consultants die een businessplan voor je willen opstellen. Je bouwt een bedrijf eigenlijk nooit vanuit een businessplan. Tenminste zo denk ik erover als startende ondernemer. Wij hebben onze business niet vanuit een businessplan gebouwd."	GF

Means Orientation versus Ends Orientation

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Dus wat je hier heel makkelijk bij zou kunnen gaan doen is subsidies kunnen aanvragen van de overheid en van de Europese Unie. Er zijn hier tal van investeerders voor. Je hebt ook bedrijven die op een no-cure-no-pay basis subsidies regelen. Dat zou ik waarschijnlijk gaan doen."	GO
2	"Wij hebben zelf niet veel geld geïnvesteerd. Zo'n 5-6K per persoon in het bedrijf, maar het is wel eigen geld."	WHAT HAVE
3	"Dat zou ik in eerste instantie met eigen geld doen en kijken in je vriendenkring. Heb je iemand in je netwerk die geld over heeft en wat geld van kan lenen? Of die het interessant vindt. Wellicht een co-founder erbij zoeken of een stille vennoot."	WHAT HAVE/ WHOM
4	"Ik zou eerst investeringen zoeken waarbij je nog geen aandelen weggeeft. Dat zijn subsidies, stille vennoten."	GO
5	"Los van een co-founder zoeken, want die werkt mee in het opbouwen van je bedrijf. Dat is beter dan een investeerder."	WHOM
6	"Ik zou in persoonlijk wel aanraden dat als je een technische onderneming hebt dat je een technische co-founder hebt."	WHOM/WHAT
7	"Of genoeg eigen kapitaal hebt om een technisch persoon op freelance basis te kunnen inhuren. Maar dat is gewoon niet goedkoop."	WHAT HAVE
8	"Dat is 3000 euro per week en zo'n 15000 euro per maand. Het is heel leuk als je dat kapitaal hebt, maar je hebt binnen een aantal maanden al zo'n 50000 euro aan kapitaal verbrand aan alleen freelance kosten. Terwijl je dat ook had kunnen steken in het opbouwen van je bedrijf. Of in het weggeven van een deel van je concept in de vorm van aandelen."	WHAT HAVE
9	"Dus wat dat betreft zou ik als ik de technische skills niet zou hebben voor een technische co-	WHAT/WHOM

	founder gaan."	
10	"Ik probeer risico's te verkleinen door hele duidelijke doelen te stellen. Je mag daar in gevallen vanaf wijken, maar de variabelen die hebben wij van tevoren wel besproken."	GO
11	"Als je eenmaal een gevestigd product hebt en je verkoopt aan een set met klanten en je stapt op naar een nieuwe markt dan ga je heel erg kijken van als ik 1 euro investeer dan krijg ik 2 euro terug. Als ik 2,5 euro moet investeren om 2 euro te verdienen dan trek je de stekker eruit. Dus in die zin verkleinen wij risico's door heel duidelijk doelen te stellen. Daar wel aannames of variabelen in te plaatsen. Waardoor kan iets fout gaan? Waardoor kan iets mislopen?"	GO
12	"We hebben onszelf een doel gesteld van het aantal mensen dat we op de wachtlijst willen hebben. Dat is iets dat we heel graag willen halen. Maar daarna moeten we het converteren naar een set of mensen die er voor willen gaan betalen. Als we dat niet halen gaan we kijken of het komt door het gebrek aan tijd of aan de mate van incentive waarin we te weinig hebben voorzien. Als er aan beide voldaan is dan bepalen we zelf dat deze strategie niet werkt."	GO
13	"Maar laten we zeggen voor ongeveer 90% van de ondernemers, en dat is even een ruwe schatting, is dat niet het geval. Dan ben je gewoon bezig met de mensen om je heen en het eigen kapitaal dat je inlegt."	WHOM/WHAT HAVE

Affordable Loss versus Expected Return

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Als ik meer erin steek dan dat ik eruit krijg dan is het super leuk dat ik klanten heb, maar dat houdt geen stand. Dan betaal ik technisch gezien om klanten te krijgen. Dat is in zekere mate altijd bij een bedrijf, maar de kosten moeten voor ons wel minder zijn dan hetgene dat het oplevert."	ER
2	"Als je eenmaal een gevestigd product hebt en je verkoopt aan een set met klanten en je stapt op naar een nieuwe markt dan ga je heel erg kijken van als ik 1 euro investeer dan krijg ik 2 euro terug. Als ik 2,5 euro moet investeren om 2 euro te verdienen dan trek je de stekker eruit."	ER
3	"Dat kost je misschien 1000 tot 4000 euro ergens schat ik. Dat zijn redelijk minimale kosten die te overzien zijn mocht het niet lukken. Dan heb je maximaal 4000 euro verloren."	AL

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ik zou persoonlijk voordat ik überhaupt geld zou steken in ontwikkelen van een concept... zou ik juist heel kort marktonderzoek doen. Is er concurrentie? Dit om mezelf af te zetten tegen de rest van de markt."	CA
2	"Nee ik zou eerst beginnen met het zoeken naar concurrenten. Kijken wat zij doen. Hoe de markt is en hoe die afgekaderd."	CA
3	"Die kun je inhuren, maar zelf zou ik een partnership met zo iemand aangaan. Voor mij wordt dan het risico veel kleiner. Wat dat betreft neem ik gecalculeerd risico's."	SP
4	"Daarvoor heb ik het marktonderzoek gedaan. Te laat ook he. Uhhmm... nee... uhhmm geen idee. Uhhmm... soort gelijke start-ups. Trainers die beslissingen van ondernemers willen bevorderen. Uhhmm... Google... die zouden namelijk altijd ergens een bedreiging kunnen zijn. Uhhmm... nee ik weet het niet... dan ga ik ondernemerschap slap lullen."	CA
5	"Van concurrenten heel erg uitzoeken wat het product is dat ze maken en dan voornamelijk hoe zij het verkopen aan hun klanten en gebruikers."	CA
6	"Dus dat zou ik in de basis heel erg graag willen weten van mijn concurrenten. Natuurlijk ook alle technische aspecten kunnen een ander verhaal opbouwen."	CA
7	"Los van een co-founder zoeken, want die werkt mee in het opbouwen van je bedrijf. Dat is beter dan een investeerder."	SP

Teodor Cataniciu (Re/Start Network)

Market Research

ZIN	QUOTE	CODE
1	"The first thing I would go about this is the people who would be interested in entrepreneurship. The ones that want to learn about it. The first thing is that cross my mind are students."	GF
2	"So probably before building anything or any software I would go to university, like Rotterdam University here. I would go to student organization here to see students and I will get a group of students, like a target group and would ask or they are interested in playing such a game. I start from there."	GF
3	"Yeah in the classroom there are people who might be interested in an idea like this. What kinds of people today are interested in a game about entrepreneurship? People who have the time to put into it, that are mostly students. People who have some sort of interest in becoming rich or who wanting to know more about it. Still students."	GF
4	"So I want to test the idea. I want to make a prototype, like imagine that you have a game would you do this kind of thing? That is what I would do before I would spend any money in this."	TM
5	"That is why I need this target group of students. To test before I would go into the wild."	TM
6	"That is why this game might be interesting for them. So yeah my customers would be students that are about to graduate or recent graduates."	GF

Means Orientation versus Ends Orientation

ZIN	QUOTE	CODE
1	"I happen through what I do a wide and solid network of people around me that have text skills. My best friends for instance work as developers. So I think for an idea where I believe in it would be easy to come with them together to work on this."	WHOM/WHAT
2	"I would use completely my network to gather people. But that is a situational factor, because I am in this world myself."	WHOM
3	"They come and looking for a developer to build an app or a developer to build a website. My advise for them is simple. Learn to code... that's easier and takes less time."	WHAT
4	"And if you don't have a network, build one, right. It is all based on the people you know and that you've around you. That can give you ideas and can help you to create and to build this. There is no other answer to this."	WHOM

Affordable Loss versus Expected Return

ZIN	QUOTE	CODE
1	"I want to make a prototype, like imagine that you have a game would you do this kind of thing? That is what I would do before I would spend any money in this. That is why I need this target group of students. To test before I would go into the wild."	AL

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

ZIN	QUOTE	CODE
1	Those are all organisations that are talking about and canalling entrepreneurship. They provide information about the topic. They create workshops; create a community about entrepreneurship so they might be potential competitors. I would analyse that in front"	CA

APPENDIX III. CODINGS OF EXPERIENCED

Jip Pullens (Granny's Finest)

Market Research

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Volgens mij zou je wat informatie vanuit die scholen willen hebben. Misschien zelfs nog wel specifiek vanuit leraren denk ik. Dus ik denk dat je aan de ene kant uh, iteratief onderzoek moet gaan doen door met die leraren te gaan zitten, om te zien wat zij willen. Wat willen zij terug zien, hoe kunnen zij dat meten?"	GF
2	"Ik zou zelf zeker hierover zelf gaan praten ja. Met mensen uit het vakgebied, om hier zelf meer gevoel bij te krijgen."	GF
3	"Dit is wel een specifiek iets, uhh, misschien het iteratieve onderzoek aan andere mensen te vragen, bijvoorbeeld studenten, maar je wil wel ook zelf heel veel feeling mee krijgen. Het is niet zo dat ik heel veel feeling heb met de middelbare school."	AB/GF
4	"Ja je wilt ook heel goed weten waar je mee bezig bent en vanuit allerlei visies, van uit zo'n middelbare scholen zijn eigenlijk ook bedrijven eigenlijk, die leraren zijn eigenlijk ook gewoon soort van managers, daar wil je ook feeling mee krijgen. Wat willen zij graag gebruiken? Wat willen zij terugzien? Dus ik kan me heel goed voorstellen dat je daar al zo veel van leert dat je daar uiteindelijk je eigen visie van kan opstellen."	GF
5	"Dus echt beginnen met eenvoudig marktonderzoek door echt je netwerk in te zetten en actiegericht bezig te zijn."	GF
6	"Vervolgens kun je als je dat wat groter wilt aanpakken een wat kwantitatiever onderzoek uitvoeren en daar bijvoorbeeld studenten voor inzetten, maar ik geloof daar zelf niet zo in."	EFF
7	"Ik ben niet zo'n voorstander van analytisch marktonderzoek. Ik ben zelf veel meer verkend."	EFF
8	"Vanuit de klant zou ik heel graag willen weten, willen ze echt heel precies, look and feel. Ik denk met alle software dingen, is altijd heel ingewikkeld, het moet eigenlijk zo bruut simpel mogelijk zijn. Een mooi voorbeeld is zo'n apple product, die hebben het eigenlijk zo rete simpel gemaakt, je hoeft alleen maar op zo'n appie te drukken en het intuïtief meteen werkt. Ik denk dat ik dat uit gesprekken met potentiële klanten/gebruikers zou willen halen."	GF
9	"Zeker als je net start, redelijk opportunistisch en actiegericht erin mag gaan in mijn ogen."	EFF
10	"Ik denk dat ik eerst een testcase ga bouwen met één klant en dat je daar heel veel lering uit zal kunnen trekken om het product nog verder te verbeteren. En om dan het groter in te gaan zetten."	EFF

Means Orientation versus Ends Orientation

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Dus echt beginnen met eenvoudig marktonderzoek door echt je netwerk in te zetten en actiegericht bezig te zijn."	WHOM
2	"Dit doen we door sterk vanuit onze eigen sociale visie te ondernemen. Dit alles maakt dat we ons niet zo bezig hoeven te houden met anderen."	WHO
3	"Ik kan ook nog is goed met een computer overweg zo te zien. Uhm, o maar dan heb je ook wel veel vriendjes in de ICT wereld denk ik, dat is ook wel handig."	WHAT/WHOM
4	"Ja ik denk dat ik heel veel uit mijn eigen netwerk kan halen. Ik ben zelf niet zo'n hele grote ICT'er moet ik eerlijk zeggen, maar ik denk als je zelf zo'n spel kan ontwikkelen dat je toch al het nodige aan ervaringen hebt en het nodige netwerk hebt in deze wereld."	WHOM/WHAT
5	"Zolang het idee goed is. Hè, het heeft tegelijkertijd ook het educatieve element eraan, heel bruikbaar. Iedereen die je hierbij helpt, die leert daar ook van en dat moet je ook duidelijk maken aan je eigen netwerk."	WHOM
6	"En mis je kennis, dan is het misschien nog wel interessant om die mensen aan boord te hengelen en eventueel mede eigenaar te maken. Als dit hele specifiek is, op die manier zou je het nog sneller van de grond kunnen krijgen."	WHAT/WHOM

7	"Je zou veel mogelijk mensen naar je toe moeten trekken, ik denk dat je ook investeerders hier goed enthousiast over kan krijgen. Dan heb je gewoon een groot team nodig, dat zijn flinke kosten en investeringen dat."	GO
8	"Ik zie ICT zelf altijd als iets heel ingewikkelds, maar ook echt aan boord hengelen door een aandeel mee te geven en dat ze daardoor ook die intrinsieke motivatie hebben om ook nog eens een stapje harder te zetten. Ik denk dat je wel snel moet uitrollen wat dat betreft."	WHAT/WHOM
9	"Het is een tof product inderdaad, of juist door middel van een spel iedereen te trainen. Kan ik me wel iets bij voorstellen."	WHO

Affordable Loss versus Expected Return

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ik denk dat je eerst een testcase gaat bouwen met één klant en dat je daar heel veel lering uit zal kunnen trekken om je product nog verder te verbeteren. En om dan het groter in te gaan zetten."	AL

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Potentiele concurrenten, ja hier houdt mijn kennis wat betreft middelbare scholen wel op, maar je zou kunnen zeggen dat dat andere les manieren zijn, vanuit boek, vanuit een andere computer, ik neem aan dat ze tegenwoordig ook allemaal met computers werken. Ja... concurrenten? Je moet zeker in het begin gewoon vanuit je eigen kracht ondernemen vind ik."	SP
2	"Dit doen we door sterk vanuit onze eigen sociale visie te ondernemen. Dit alles maakt dat we ons niet zo bezig hoeven te houden met anderen."	SP
3	"Vanuit concurrent zou het heel interessant zijn om te kijken hoe ze die klanten eigenlijk benaderen. Hoe werkt dat? Zijn daar beurzen voor? Hoe kan ik dat vinden? Of hoe ehh, waar vindt innovaties op dat gebied? Hoe kunnen we een stukje vooruit kijken?"	CA
4	"Wat zijn de top segment, wat is het top segment, top off the bill. Wat zijn de meer cheap varianten, daar zou je ook nog is in kunnen schakelen natuurlijk."	CA
5	"Ik heb nog niet helemaal goed voor ogen wat eventueel concurrenten zouden kunnen zijn. Dat zou uit de gesprekken in de markt duidelijk naar voren moeten komen om daar weer van te leren. Hoe groot zijn ze ook, hoeveel mankracht, over wie hebben we het, hoeveel budget gooien zij er jaarlijks tegen aan, hoe groot is die markt überhaupt. Om daar gewoon van te kunnen proeven om te bepalen waar je jezelf wil gaan neerzetten."	CA
6	"Ik denk dat je eerst een testcase gaat bouwen met één klant en dat je daar heel veel lering uit zal kunnen trekken om je product nog verder te verbeteren. En om dan het groter in te gaan zetten."	SP
7	"En mis je kennis, dan is het misschien nog wel interessant om die mensen aan boord te hengelen en eventueel mede eigenaar te maken. Als dit hele specifiek is, op die manier zou je het nog sneller van de grond kunnen krijgen."	SP
8	"Ik zie ICT zelf altijd als iets heel ingewikkelds, maar ook echt aan boord hengelen door een aandeel mee te geven en dat ze daardoor ook die intrinsieke motivatie hebben om ook nog eens een stapje harder te zetten. Ik denk dat je wel snel moet uitrollen wat dat betreft."	SP

Sheila Oroschin (The Masters)

Market Research

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ja ik ben niet zo van het onderzoeken. Ik zou dan geloven in het product dat ik neerzet en dan denken dat het spelletje dat wij hebben ontwikkeld van toegevoegde waarde is voor mensen die nog een keuze moeten maken."	EFF
2	"Ja dat kan volgens mij alleen door met sommige mensen te gaan praten."	GF
3	"Of het toe te gaan passen met een clubje mensen uit je omgeving. Zou ik jou mogelijk mogen laten zien wat dit spel mogelijkwerijs voor jou zou kunnen betekenen."	TM
4	"Ja niet dat ik de hele dag op straat loop, maar je voedt je toch door gesprekken met mensen in je omgeving met informatie. Dat is wat je doet."	GF
5	"Dat is eigenlijk precies hetzelfde zoals ik altijd werk. Je moet het eerst op kleine schaal laten zien dat iets werkt het testen, voordat je er heel veel geld tegenaan gooit."	TM

Means Orientation versus Ends Orientation

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Nou weet je als ik iets afschuwelijk vind dan zijn het wel computerspelletjes. Ik heb echt een hekel aan computerspelletjes, maar dat zal wel mijn generatie zijn. Ik heb een hekel aan simulatie. Daarom zou ik zelf nooit een bedrijf hierin beginnen."	WHO
2	"Ik denk dat je niet zo makkelijk ergens geld ophaalt. Ik zou het echt gezamenlijk met partners uit mijn netwerk doen, want dan gaan ze het namelijk ook uitdragen."	WHOM
3	"Dat vind ik heel lastig. A het is niet mijn tak van sport dus dan zou ik me daar in moeten verdiepen. Als je het nou over de kleding, hotel of zorgbranche dan zou ik je dat zo op kunnen lepelen."	WHAT

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ik zou het dan samen met mensen gaan doen en het vandaaruit gaan communiceren."	SP
2	"Dat is in principe iedereen die een vergelijkbaar product ontwikkeld. Daarom moet je je onderscheiden door de zachte kant goed te doen."	CA
3	"En in termen van geld ben ik niet zo bezig met concurrentie. Ik vind concurrentie zo negatief. Je wordt juist zo getriggerd als iemand iets na probeert te doen wat je doet. Daardoor ga je zelf ook weer verder verfijnen en verbeteren."	SP
4	"Ja een concurrent dat is iemand die ja.... uhhmmm... ik zou concurrenten niet willen dwarsbomen. Ik zou alleen ervoor willen zorgen dat mijn eigen product op ieder front excelleert. Ik zou daar niet zo mee bezig zijn."	SP
5	"Ik zou veel meer de samenwerking met concurrenten opzoeken, zodat je ook weer gebruik kunt maken van elkaars netwerk. Dat is wat ik zou doen. Ik zou geen muren gaan bouwen en zeggen dat ze niks mogen weten en er niet over praten. Nee gewoon open en eerlijk zijn."	SP
6	"Daarom vind ik die ontwikkeling samen met klanten zo belangrijk. Als in de praktijk de basis staat dan kun je gezamenlijk met partnerklanten nog zeggen van he dat mist nog of dat. Zo werken wij zelf ook altijd."	SP
7	"Daarnaast zou ik met concullega's graag in contact willen blijven en willen samenwerken waar mogelijk."	SP
8	"Ik denk dat je niet zo makkelijk ergens geld ophaalt. Ik zou het echt gezamenlijk met partners doen, want dan gaan ze het namelijk ook uitdragen. Dan worden ze ook co-owner van het idee en dan gaat het meer leven"	SP
9	"Als je de harde kant in samenwerking met partners eenmaal voor elkaar heb en er kan gefinetuned worden in het spelletje."	SP

Lisanne van Zwol (Kromkommer)

Market Research

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Mijn aanpak ook nog binnen het ondernemen is vaak ook eerst een globale scan gaan doen. Je leest eerst onderzoeken. Hier zou dat iets kunnen zijn over wat er al bestaat over lesmaterialen; waar die worden ingezet en wie er gebruik van maken. Om zo een globaal beeld te krijgen."	PUB
2	"Vrij snel meer kwalitatief onderzoek doen en proberen m'n netwerk aan te boren. Mensen die ofwel in de sector bezig zijn of zelf dingen ontwikkelen of daar ervaring mee hebben. Daar aan te voelen wat zijn nou de onderwerpen, wat zijn nou de hobbels waar je tegenaan loopt, wat zijn de doelgroepen die wel niet gevoelig zijn om ervoor te betalen of niet. Omdat je er dan ook sneller achter de dingen komt die je nog niet hebt bedacht. Anders begin je een marktonderzoek ook vrij gekaderd, omdat je al weet waar je naar opzoek bent."	GF
3	"Je hebt dus wat basiskennis opgedaan door je kleine eigen kleine onderzoekje, maar op het moment dat je met mensen gaat praten kom je erachter of je misschien ook nog een heel stuk vergeten bent waar je iets mee moet of kan. Daar kom je niet zo snel achter als je alleen maar databanken gaat leeg pluizen en diagrammen gaat afstruinen. Dat heb ik zelf echt nog nooit gedaan."	GF
4	"Als dan uit zo'n gesprek iets volgt van daar moet ik echt eens induiken dan zou ik misschien daarna een keer grondiger onderzoek naar iets gaan doen."	GF
5	"Goed nadenken over waar ik mensen zou kunnen vinden die hier iets zinnigs over te zeggen hebben. Wie blijkt uit mijn onderzoek in mijn netwerk expert te zijn op dit gebied. Daar dan beginnen. Die hebben het namelijk allemaal al een keer gezien."	GF
6	"Ik heb dat bij Kromkommer ook wel gezien dat we bobo's uit het foodwaste verhaal wilde spreken toen we net begonnen waren. Als je dan je verhaal en drive goed uitlegt en ingaat op waarom je iets wil doen, waar je naar opzoek bent en wat het ook voor die ander kan betekenen dan kom je vaak wel aan tafel. Dus dat zou ik doen."	GF
7	"Natuurlijk wil ik feitelijk wel weten of dingen uitvoerbaar zijn, maar ik geloof niet zo om binnen het huidige kader te kijken naar cijfers en percentages en het daar dan op doen."	EFF
8	"Ik zou meer beslissingen durven te maken op basis van gesprekken met mensen die er echt daadwerkelijk verstand van hebben. De achtergrond informatie kan hoogstens gebruikt worden op bij deze mensen te toetsen en bevestiging te zoeken en dan durf ik daar ook wel beslissingen op te nemen."	GF
9	"Ik zou hier en daar een concept wegleggen. Als je een beta versie hebt gewoon wat verschillende mensen ermee laten spelen. Of een keer op een evenement dat hierover gaat een kraam te hebben om gewoon je ding te kunnen doen en te kijken wat er gebeurd."	TM
10	"Als je marktonderzoek gaat doen en je spreekt met mensen, dat je dan denkt oh maar die partij heeft wellicht ook wel interesse, maar daar had ik nog helemaal niet aan gedacht."	GF
11	"Maar een businessplan waar we het in het begin over hadden met marktonderzoek.... ik geloof daar gewoon echt niet in. Het is niet een 'Ik geloof daar niet in' van statement, maar ik zie het gewoon om me heen dat mensen die te lang blijven hangen in 'Ik moet eerst alles van tevoren hebben uitgezocht' die komen niet in de experimenteerfase."	EFF

Means Orientation versus Ends Orientation

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Goed nadenken over waar ik mensen zou kunnen vinden die hier iets zinnigs over te zeggen hebben. Wie blijkt uit mijn onderzoek in mijn netwerk expert te zijn op dit gebied. Daar dan beginnen. Die hebben het namelijk allemaal al een keer gezien."	WHOM
2	"We dachten gewoon we gaan een product ontwikkelen die inspeelt op een bepaalde missie en daar gaan we mensen mee inspireren en de groep die gevoelig is voor die boodschap die gaat de soep kopen. We zijn echt vanuit die missie gaan denken en dat zou ik hier ook hebben."	WHO
3	"Waarschijnlijk wil je iets bijdragen aan het ontwikkelen van ondernemerschap en dat je mensen handvatten kan geven om dat te ontwikkelen of iets moois te bereiken. Vanuit die gedachte zou ik het ook meer insteken."	WHO
4	"Dus als iemand hetzelfde gaat doen moet je er vooral voor zorgen dat je in je eigen kracht blijft staan."	WHO

5	"Maar ik geloof echt heel sterk... en dat mis ik hier ook een beetje. Dat je als je een bepaalde missie hebt of je weet ongeveer waar je naartoe wil gaan dan laat je je ook niet zo afleiden door een concurrent, omdat je altijd je keuzes kunt toetsen waarom je iets doet. Bij ons is dat dan no waste en dat we de voedselketen willen verbeteren, maar je zou hier ook heel duidelijk een missie achter kunnen zetten."	WHO
6	"Ik denk dat je hier een goede developer nodig hebt en dat het wellicht ook verstandig is om die een aandeel te geven in wat je doet, omdat je anders niet de kwaliteit kan genereren met weinig start kapitaal. Met weinig geld kun je niet zo'n goede bouwer inhuren."	WHOM/WHAT HAVE
7	"Maar ervan uitgaande dat ik het alleen aan het doen ben en dat ik meer mensen nodig heb zou ik wel in mijn netwerk gaan kijken of ik iemand ken die er wel affiniteit mee heeft of op dit moment op zoek is naar een project en of dat degene geschikt is."	WHOM/WHAT
8	"Als je beperkte middelen hebt dan wordt je creatiever en kritischer en zal je gedwongen worden om terug te gaan naar je kern. Wat moet ik nou echt gaan doen met de beperkte middelen die ik heb? Dus ik zou niet naar een bank gaan. Dat sowieso niet. Daar geloof ik niet zo in bij start-ups."	WHAT HAVE
9	"Maar bij het opbouwen van een bedrijf of wel eigen geld erin of bootstrappend bouwen. Maar dat zit misschien ook wel meer in hoe ik het zelf prettig vind om te werken."	WHAT HAVE
10	"We zijn het niet heel bewust gaan verzamelen. Maar ervan uitgaande dat ik het alleen aan het doen ben en dat ik meer mensen nodig heb zou ik wel in mijn netwerk gaan kijken of ik iemand ken die er wel affiniteit mee heeft of op dit moment op zoek is naar een project en of dat degene geschikt is."	WHOM

Affordable Loss versus Expected Return

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Wat ik altijd heel prettig vind is om in pilot vorm dingen te beginnen. Dus niet meteen je productlancering te organiseren, maar je hebt een pilot en daar vindt je een partner mee en daar ga je mee rommelen"	AL
2	"Vervolgens kun je het product weer verder aanscherpen en heb je niet alles al ontwikkeld en je hele product al helemaal af. Dan kun je er halverwege achter komen dat bepaalde elementen helemaal niet handig zijn of het verhaal is al helemaal af en je komt er achter dat het niet helemaal lekker is en dat je wat anders moet doen. Dan heb je een hoop geld over de balk gesmeten."	AL
3	"Maar langzaam aan ging dat borrelen en wilde mensen dat. Oke, blijkbaar slaat het aan en dan durven we ook gewoon een grote crowdfunding op te zetten. Financiering aan te trekken en de producten te gaan produceren. Uhm.. maar dat had ik niet meteen gedurfd. Dat is de manier waarop wij met risico's omgaan."	AL
4	"Het is namelijk veel makkelijker om een pot met geld uit te geven dan als je het allemaal stuk voor stuk bij elkaar moet krijgen. Dan wordt je veel kritischer over welke investering je maakt en hoe je dat doet."	AL

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ik heb altijd bij mijn eigen bedrijf geleerd dat als iemand je kopieert dat je er altijd voor moet zorgen dat je zelf de beste bent. Dus als iemand hetzelfde gaat doen moet je er vooral voor zorgen dat je in je eigen kracht blijft staan. Dus ervoor zorgen dat jouw product het sterkst is en vervolgens dat kunnen laten zien."	SP
2	"Maar ik geloof echt heel sterk... en dat mis ik hier ook een beetje. Dat je als je een bepaalde missie hebt of je weet ongeveer waar je naartoe wil gaan dan laat je je ook niet zo afleiden door een concurrent, omdat je altijd je keuzes kunt toetsen waarom je iets doet."	SP
3	"Daar hebben we ook concurrenten bij zien opkomen, maar we zijn zelf ook ontstaan uit twee concurrerende initiatieven die samen zijn gekomen."	SP
4	"Ik denk dat zo'n missie er ook voor zorgt dat een concurrent een samenwerkingspartner kan worden. Daar geloof ik veel meer in dan maar steeds kijken in de markt of het allemaal nog gaat en of je je niet heel druk moet gaan maken."	SP
5	"Eigenlijk kom ik er nu op uit dat ik eigenlijk niet zo in concurrentie geloof. Eigenlijk wist ik dat wel. Ik wil er ook gewoon niet zo de focus op hebben."	SP

6	"Dat het zo'n gevaar in zich heeft dat maakt dat het negatief is, terwijl een concurrent dus blijkbaar iemand is die zich in dezelfde sector als jou beweegt hopelijk met een gelijksoortige missie waar je samen achter staat als je sociaal ondernemer bent. Dus daar zou je samen raakvlakken moet kunnen vinden".	SP
7	"Daarna zou ik een key-partner vinden om het te lanceren. Na die pilot een grote instelling of een club als bijvoorbeeld een KvK om het neer te zetten."	SP
8	"Wat ik altijd heel prettig vind is om in pilot vorm dingen te beginnen. Dus niet meteen je productlancering te organiseren, maar je hebt een pilot en daar vindt je een partner mee en daar ga je mee rommelen."	SP
9	"Ik zou er een gezamenlijk iets van maken. Ik zou ervoor kiezen om het met meerdere mensen samen te ontwikkelen."	SP
10	"Daar omheen zitten ook nog allerlei relaties met de telers, met de fabriek, de retailers, de wetenschap, de politiek waar je allemaal iets mee wil, omdat je uiteindelijke doel is dat je die soep uiteindelijk helemaal niet meer hoeft te maken, omdat de keten opnieuw is ingericht."	SP

Wendelien Hebly (Yoni)

Market Research

ZIN	QUOTE	CODE
1	Ik zou bij dat soort mensen in mijn netwerk gewoon gaan vragen, gewoon handson, lijkt het je wat? Gewoon om eens even te testen of er animo voor is. Wie weet heb je meteen je eerste klanten te pakken."	EFF
2	"En ik zou veel online meer over de spelletjes wereld willen gaan leren. Want daar weet ik echt niks van."	AB/PUB
3	"Ja zoveel mogelijk online proberen te vinden en reviews proberen te lezen en dat soort dingen. Over wat de meest bekende spelletjes zijn. Hoe die werken. Ook al is het een totaal ander veld. Die niet met ondernemerschapsspelletjes te maken heeft."	PUB
4	"Maar ik denk dat als je eenmaal begint met onderzoeken. Dus als je echt kijkt naar je deskresearch en ook nog kijken of mensen een beetje geïnteresseerd zijn... uhhmm... of er animo voor is. Die twee dan een beetje samenvoegen. Zo zou ik beginnen in ieder geval. En vanuit daar weet je niet wat er allemaal weer op je pad kan komen."	GF
5	"Als je je verhalen verteld en je ideeën verteld en mensen geloven erin dan willen ze ook wel graag iets doen of iets bijdragen."	GF
6	"Maar het is vooral met heel veel mensen praten. Niet bang zijn dat je idee dan outthere is."	GF
7	"We hadden alleen een idee. That was all we had. We had absolutely nothing. Toen zijn we gewoon ons verhaal gaan vertellen op dat podium en toen zat er in het publiek weer iemand die dan iemand kende. Die dan weer dit of dat. Het is dus echt denk ik opening up was a huge win. Zo denk ik ook dat je dus het meeste terug kunt horen of kunt onderzoeken van je concurrenten. Zo kun je echt het meeste leren van je concurrenten en over je consumenten. Want iedereen is eigenlijk een potentiële consument. Voor het spelletje helemaal."	GF
8	"Crowdfunding is an awesome way to test the market. Want dan weet je precies van de mensen die jouw.. dat je zegt he dat is mijn targetgroup... of zij daadwerkelijk het geld er voor over hebben om dit te bestellen. Hoeveel ze er dan voor over hebben. Het is dus eigenlijk een hele fijne manier om te testen."	TM

Means Orientation versus Ends Orientation

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Het spelletje... ik vind het een fantastisch idee. Ik zou het gewoon de wereld in helpen, want dan krijg je zoveel feedback. Daar kun je iets mee."	WHO
2	"Eerst moet je weten hoeveel je nodig hebt. Uhhmm... je moet je verhaal heel concreet hebben. Dus dat... en dat komt natuurlijk doordat heen en weer heen en weer om een solid case te krijgen."	GO
3	"Dan moet je weten hoeveel je precies nodig hebt. Wat je plan is... uhhmm... ongeveer. En dan zou ik kijken afhankelijk van hoeveel je nodig hebt.. voor dit zal je best wel veel nodig hebben.... Uhhmmmm.... nou ja dan kun je kiezen."	GO
4	"En tegelijkertijd zou je ook investeerders kunnen gaan vinden. Afhankelijk van hoeveel geld je nodig hebt kijk je naar van wat voor soort."	GO
5	"Dan daar weer is het netwerk het allerbelangrijkste of je het bij elkaar gaat halen of niet. Combinatie is goed, want crowdfunding heb je heel veel nieuwe ambassadeurs ook. Die ook het verhaal gaan vertellen. Dan verspreid het verhaal zich nog sneller dan dat je dat alleen zou kunnen doen."	WHOM
6	"Ik zou eerst proberen om bij friends, families and fools wat startkapitaal op te halen."	WHOM
7	"De partners met wie je werkt.. in dit geval is het essentieel dat je iemand hebt die kan programmeren en het spelletje kan maken"	WHOM/WHAT
8	"Ik zou bijna zeggen dat ik dit 50/50 zou doen met iemand die expert is op technisch gebied. Omdat dat zo'n belangrijk onderdeel is ervan en daar zullen altijd tweeks bij zijn."	WHOM/WHAT
9	"Maar ja dan moet je dus maar niet bang zijn om alles weg te geven. Ook omdat deze partner ook weer een netwerk aan technische mensen uit zijn omgeving meeneemt het bedrijf in."	WHOM/WHAT

Affordable Loss versus Expected Return

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Het is dus eigenlijk een hele fijne manier om te testen en het is ook een hele goede leerschool voor jezelf om te weten hoe doe je sales, hoe doe je marketing, wat is een campagne, hoe hou je zoiets? En je kunt het alvast voorverkopen terwijl het in ontwikkeling is of nog net niet."	AL
2	"Een voorverkoop, zodat we je productie kan aanzetten en je dus ook de markt kan testen of het product echt een body heeft voordat je al het geld erin gestopt hebben."	AL
3	"Als het 1000 meer of minder is in reality van wat jij uit je estimations haalt.. ja so be it. Uhhmm... maar je moet gewoon goede duidelijke assumptions maken. En dan heb je in ieder geval een idee."	ER
4	"Voor jaar 1, jaar 2 en jaar 3 weten we precies per maand hoeveel sales we verwachten. Wat ook een goede motivator is of target om achteraan te rennen."	ER

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ja alle stoffige dingen: marktaandeel. Uhhmm... ik ga even van groot naar klein. Hoe groot is de industrie? Wie zijn daar de grootste spelers in? Wat doen ze? Ja en dan dus kijken per land. Dat is natuurlijk een beetje afhankelijk van hoe je het wil lanceren."	CA
2	"Ik zie een boek dan ook als een potentiële concurrent."	CA
3	"Je hebt waarschijnlijk anderen die ook zoiets op de markt gaan zetten. Natuurlijk zijn dat concurrenten, maar dat uhhmm.... ja op dit moment als ik ervan uitga dat het er nog niet is. Uhhmm.... zou ik me niet zo bezighouden met concurrentie. Ik zou me veel meer bezighouden met gebruikers en klanten te motiveren om juist voor ons product te kiezen in plaats van te kiezen voor bijvoorbeeld een selfhelp book of andere spelletjes. Echt mensen triggeren om dit soort spelletjes op hun telefoon te gaan spelen."	SP
4	"Dus ja dan heb je wel concurrenten als boeken en spelletjes, maar ach gewoon uitgaan van je eigen kracht."	SP
5	"Het spelletje... ik vind het een fantastisch idee. Ik zou het gewoon de wereld in helpen, want dan krijg je zoveel feedback. Daar kun je iets mee. Als je dat niet doet, omdat je bang bent dat iemand anders je idee gaat afpakken, dan begin je al een beetje zo. You're not the only one in the world whose gonna come up with this."	SP
6	"Wij waren met z'n tweeën, maar uhhmm... de partners met wie je werkt.. in dit geval is het essentieel dat je iemand hebt die kan programmeren en het spelletje kan maken."	SP
7	"En dan moet je de juiste partners erbij gaan vinden die je misschien af en toe nodig hebt. Wij zijn er heel stellig in dat we longterm partnerships aangaan."	SP
8	"Ik zou bijna zeggen dat ik dit 50/50 zou doen met iemand die expert is op technisch gebied. Omdat dat zo'n belangrijk onderdeel is ervan en daar zullen altijd tweemaal bij zijn."	SP
9	"Ook omdat deze partner ook weer een netwerk aan technische mensen uit zijn omgeving meeneemt het bedrijf in."	SP

APPENDIX IV. CODINGS OF EXPERTS

Henk Smit (Driekant)

Market Research

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ja ik ken natuurlijk die markt niet zo he. Het is dus niet mijn branche. Dus ik zou me moeten gaan oriënteren. Waar is er behoefte en op welke plekken?"	AB/GF
2	"Ja ook wel brancheverenigingen denk ik. Gewoon in de branche gaan kijken. Hoe zou ik het spel aan kunnen passen voor een bepaalde branche. Dan wordt het ook interessanter. Als het voor de bakkerij, levensmiddelen of bijvoorbeeld horeca is of juist andere dienstverlenende dingen. Dus dan maak je een verfijning in het programma."	GF
3	"Ik geloof niet zo heel erg in marktonderzoek. Ik ben altijd wel erg overtuigd van mijn eigen product. Dat moet je eigenlijk voor jezelf inschatten."	EFF
4	"Marktonderzoek kun je wel doen door gesprekken te voeren met iemand die op een bepaalde positie zit. Door te vragen van goh ik ben dit van plan. Wat denk je ervan?"	GF
5	"Want als je aan consumenten of klanten gaat vragen of ze er gebruik van willen maken ja dan is het allemaal heel theoretisch. In mijn ondernemersplannen die ik gemaakt hebt kom je dat eigenlijk niet zo tegen."	EFF
6	"Maar niet zozeer in de zwakten analyses of de sterkteanalyses of in de marktonderzoeken en dat soort onzin, maar gewoon in het geloof in jezelf."	EFF
7	"Al die marktonderzoeken in de vorm van telemarketing dat is een vreselijke ramp bij mensen. Zo zou ik het dus absoluut niet doen."	EFF
8	"Nee gewoon puur in je netwerk kijken. Je netwerk is heel belangrijk. Gewoon je netwerk hebben en via je netwerk kom je weer in contact met andere mensen. Dat is mijn marktonderzoek eigenlijk."	GF

Means Orientation versus Ends Orientation

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Met die wijsheid, met mijn vak, werkervaring, ook kunstenaarschap... eigenlijk alles heb ik een jaartje door het bos gelopen en het idee van Driekant bedacht."	WHAT
2	"Dus met name management opleidingen of retail en management opleidingen. Daar geef ik ook weleens les. Om daar een ingang te krijgen. Ja ik ken natuurlijk die markt niet zo he. Het is dus niet mijn branche."	WHAT
3	"Als het voor de bakkerij, levensmiddelen of bijvoorbeeld horeca is of juist andere dienstverlenende dingen. Dus dan maak je een verfijning in het programma."	WHAT
4	"Om dat dus in je branche aan te bieden. Daar zou ik dus het meeste gaan zoeken."	WHAT
5	"Wat ik in het begin ook zei dat een ondernemer binding moet hebben met waarmee hij mee bezig is."	WHO
6	"Ik denk dat als je binding hebt met je product dat je het dan veel makkelijker verkoopt. Dat zien we ook wel als ik naar een klant toe ga dat is bijna honderd procent raak. As je iemand inhuurt en die gaat naar die klant toe en je hebt niet goed zeg maar binding laten maken met je product. Dan koopt ie het niet."	WHO
7	"Nee gewoon puur in je netwerk kijken. Je netwerk is heel belangrijk. Gewoon je netwerk hebben en via je netwerk kom je weer in contact met andere mensen. Die gaat jou introduceren. Nou zo heb ik ook mijn hele netwerk opgebouwd hoor."	WHOM
8	"Maar dat is wel de manier waarop je je inwerkt in een bepaalde branche. Je moet de taal van de ondernemer spreken."	WHAT
9	"Ik vind het ook een mooi product hoor moet ik zeggen. Ik vind het ook heel leuk. Het zou zo in onze academie ingezet kunnen gaan worden. Maar nogmaals dan wel met een sociale component erin. Dat zou ik wel in het product terug willen zien."	WHO
10	"Want we hadden ook weinig geld hier he? Dat is ook niet zo moeilijk. Daar heb ik ook veel ervaring mee opgedaan de afgelopen jaren."	WHAT

11	"Dat betekent dat er nog iemand moet gaan programmeren. Dat kan ik niet zelf. Dus dat betekent dat je daar mensen voor nodig hebt. Dat is best een lastig iets om dat gefinancierd te krijgen. Misschien zijn daar wel gewoon vijf programmeurs een jaar mee bezig bijvoorbeeld om maar even iets te zeggen. Nou wat verdient een programmeur? Vijftigduizend of misschien wel meer. Dat betekent dat er minimaal tweeënhalve ton moet komen voor de ontwikkeling van het product. Dat is dan op een basis van je hebt zelf helemaal niks."	GO
12	"Wellicht een heel klein beetje dan, want je moet zelf wel wat hebben, want anders gaat het niet lukken als je zelf helemaal niks hebt. Dan zegt iedereen een leuk idee, maar je moet altijd zelf laten zien hoe dan ook... ook al heb je geen geld dan kapitaliseer je gewoon je uren of je kennis weet je wel. Je moet wel laten zien dat je erin investeert. Dat is altijd punt 1."	WHAT HAVE
13	"En dan zou ik ook een stuk, want ik kan het alleen... niet alleen als het een commerciële markt is, maar ik zou dus echt dat sociale ondernemerschap in het programma gaan verwerken. Dat is voor mij een must, want anders kan ik het ook niet verkopen. Anders zou ik het echt niet kunnen verkopen."	WHO
14	"Als je een goed verhaal hebt dan heb je binnen een week tweeënhalve ton. Maar ik heb het in mijn eigen netwerk ook gedaan. Ik doe het nog steeds. Ik geef obligaties uit. Puur op een mailtje van zo'n stukje vol enthousiasme."	WHOM
15	"Ik geef er zo drie of vier weet je wel. Dat is ook altijd nog veel beter dan de bank. Plus ze steunen natuurlijk een stuk de sociale economie. Een stuk omwenteling en dat is natuurlijk mijn kracht. Daar zou ik op focussen. Dat je ondernemers door zo'n soort programma... jonge ondernemers... gelijk hun sociale en maatschappelijke doelstellingen in hun onderneming kan... uhhmm... laten trainen."	WHO
16	"Kijk ik heb nu ingeschat op tweeënhalve ton nou dat is niet zoveel, maar als ik vijf miljoen nodig heb voor dit product, misschien is dat wel zo. Nou dan moet ik even gaan kijken of ik dat alleen in de juiste verhouding kan of moet ik dat met drie ondernemers samen doen."	WHAT HAVE/WHOM
17	"Zeg dat je vijf miljoen nodig heb nou dan moet ik even met iemand anders gaan praten die ook een netwerk heeft. Dan zou ik een partnerschap aangaan. Dan denk ik dat het nog wel mogelijk is. Zo niet dan zoek ik iets anders."	WHOM

Affordable Loss versus Expected Return

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Maar je moet ook wel weten waar je grenzen liggen. Kijk ik heb nu ingeschat op tweeënhalve ton nou dat is niet zoveel, maar als ik vijf miljoen nodig heb voor dit product, misschien is dat wel zo. Nou dan moet ik even gaan kijken of ik dat alleen in de juiste verhouding kan of moet ik dat met drie ondernemers samen doen."	AL
2	"Ik denk dat als het in deze omvang is is het geen punt. Zeg dat je vijf miljoen nodig heb nou dan moet ik even met iemand anders gaan praten die ook een netwerk heeft. Dan zou ik een partnerschap aangaan. Dan denk ik dat het nog wel mogelijk is. Zo niet dan zoek ik iets anders."	AL

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ja kijk dit is zo'n goed product... laat er nog maar meer komen. Dat maakt het alleen nog maar scherper."	SP
2	"Dus voor concurrentie moet je nooit bang zijn. Het kan je alleen altijd maar helpen om beter te worden. Ik denk ook dat de tijd van de patenten ook weg is. Dat moet je niet doen."	SP
3	"Nou Tesla ook bijvoorbeeld die hebben al hun techniek vrij gegeven. Niks van dit willen we voor onszelf houden. Juist door techniek vrij te geven krijg je ook gemakkelijker dingen terug waardoor je zelf ook weer beter wordt. Daar geloof ik ook in."	SP
4	"Dan denk je ook van ja euhmm... Ik denk dat als je business model sterk genoeg is dat je je kennis kunt delen. Als je business model niet sterk genoeg is dan gaat een andere ermee vandoor. Dan pakken ze het mee en dan gaan ze het in het groot doen met meer geld."	SP
5	"Kijk ik heb nu ingeschat op tweeënhalve ton nou dat is niet zoveel, maar als ik vijf miljoen nodig heb voor dit product, misschien is dat wel zo. Nou dan moet ik even gaan kijken of ik dat alleen in de juiste verhouding kan of moet ik dat met drie ondernemers samen doen."	SP
6	"Dan zou ik een partnerschap aangaan. Dan denk ik dat het nog wel mogelijk is. Zo niet dan zoek ik iets anders."	SP

Henry Mentink (MyWheels)

Market Research

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Wat ik gedaan heb ik als vrijwilliger een paar jaar lang in de winkel staan en mensen aanspreken, namen, adressen en telefoonnummers noteren. Horen wat ze willen en hoe ze denken over een andere of mooiere winkel. Op een gegeven moment had ik een adressenbestand van 400 mensen. Vanuit die groep en vanuit het denken om met elkaar aan de slag te gaan is toen het concept voor zo'n wereldwinkel ontstaan"	GF
2	"Ja ik ben natuurlijk opgeleid als marktonderzoeker, maar ik zou dus geen marktonderzoek doen om te kijken hoe ik dit product of bijvoorbeeld een kopje thee kan verkopen. Meer vanuit een idee of hoe je met de mensen aan de slag kunt gaan"	EFF
3	"Voor mij is het uitgangspunt voor het opzetten van een bedrijf om dat samen te doen met je mensen en je klanten. Dus als één geheel. Dus denken vanuit eenheid"	EFF
4	"Toen wilde ze het verkopen of verhuren. Dat zag ik niet zo zitten, want dan gaat het denken in de geest van Pieter Kooistra verloren. Dat nieuwe denken kun je niet behouden door er bijvoorbeeld gewoon een café ofzo van te maken. Dan ga ik niet marktonderzoek doen van is het haalbaar en wie zijn dan mijn klanten"	EFF
5	"Toen dacht ik van oke nou weet ik het. Ik ga het gewoon terugkopen. Vanuit een heel sterk gevoel van dat moet ik gewoon doen. Toen ben ik mijn huis gaan verkopen en heb ik negentig mensen gevonden die mee wilde investeren met rente in natura. Dus als je tweehonderdenvijftig euro inlegt dan krijg je je leven lang gratis koffie en een stukje van de Triodos bank. Dus dan doe je het vanuit een heel sterk gevoel. Dit gaat gewoon gebeuren"	GF
6	"Ik doe geen marktonderzoek. Ik ben er ook niet op tegen. Voor sommige kan het handig zijn om wat cijfers op een rij te hebben"	AB/EFF
7	"Misschien zijn de klanten wel met name kleine bedrijfjes. Waar je nog helemaal fris aan een nieuw product kunt beginnen"	GF
8	"In grote bedrijven tja.. of ken je Ricardo Semler ook? Ja? Dat is een bijzonder inspirerend iemand. Uhhmm... dus dat zou je kunnen zeggen... dat je het computerspel aan het verhaal van Semler. Je daar Semler elementen in kunt stoppen. Dan zou je kunnen zeggen dat je potentiële klanten grote bedrijven zijn. Dat je kunt zeggen dat je de Semler aanpak simuleert. Dan zou dit zeker ook voor grote bedrijven interessant zijn"	GF
9	"Anders denk ik voor kleine zelfstandigen of kleine bedrijfjes"	GF
10	"Kijk Niels je kunt de toekomst niet volledig uitdenken. Ja hoe moet ik dat zeggen? Uhhmm... als je een heel sterk beeld hebt van iets dan gaat het ook ontstaan"	EFF
11	"Toen was mijn gevoel zo sterk van ik ga het kopen. Als je dat gevoel hebt... dat zeg ik weleens als je een gevoel hebt. Je moet een idee gekoppeld hebben aan een gevoel, dus dat moet van binnen zitten. Dan moet je tijd, pad en resultaat los laten. Dus je weet niet precies de tijd. Je weet het pad niet inhoudelijk. Dus je weet niet precies hoe het gaat gebeuren en via welke weg en het resultaat kan er best iets anders uitzien, maar het beeld komt wel tevoorschijn"	GF

Means Orientation versus Ends Orientation

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ja mijn idee was om mijn ervaring die ik had met het opzetten van bedrijven om dat toe te passen in een heel dorp."	WHAT
2	"Maar ik heb een uitgebreid netwerk en vind daarin mensen die wel graag mee wilden doen."	WHOM
3	"Omdat het veel interessanter is om uit te gaan van je eigen kwaliteit. Dat is gewoon niet na te maken. Als je je daarop focust dan heb je iets unieks. Als het dan tegenzit, je concurrent loopt harder dan wordt je nog meer gedwongen om naar je eigen kwaliteiten te kijken. Dat is het enige uitgangspunt."	WHAT
4	"Altijd terug gaan naar je eigen kwaliteiten en talenten dat is het belangrijkste wat je te doen staat. Dat is mijn overtuiging."	WHAT
5	"Ja als je dus denk vanuit de relaties dan zou ik mensen erbij betrekken en kijken of we samen dat product van de grond kunnen krijgen. Dus of ze ook mee willen investeren."	WHOM
6	"Uit mijn netwerk zijn negentig mensen gekomen en die hebben bijgedragen aan de investering om het mogelijk te maken."	WHOM
7	"Wat ik zeg als je het zou koppelen aan zo'n Semler aanpak dan zit er denk ik zeker wat in."	WHO

Affordable Loss versus Expected Return

ZIN	QUOTE	CODE
1	"We zijn nu met zes mensen die samen elf van die apparaten hebben gekocht. We moesten allen 1000 euro inleggen. Toen zijn we verder gaan kijken. Hoe gaat het verder?"	AL
2	"Je moet een idee gekoppeld hebben aan een gevoel, dus dat moet van binnen zitten. Dan moet je tijd, pad en resultaat los laten. Dus je weet niet precies de tijd. Je weet het pad niet inhoudelijk. Dus je weet niet precies hoe het gaat gebeuren en via welke weg en het resultaat kan er best iets anders uitzien, maar het beeld komt wel tevoorschijn. Anders ga je te star vasthouden aan het moet zus of zo."	AL

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ik kies er dus voor bij het opzetten van bedrijven de relatie als uitgangspunt te nemen. Ik begin dus met de relatie en niet met het product. Dat is dan een heel ander uitgangspunt."	SP
2	"Voor mij is het uitgangspunt voor het opzetten van een bedrijf om dat samen te doen met je mensen en je klanten. Dus als één geheel. Dus denken vanuit eenheid."	SP
3	"Ja en concurrenten is gewoon een woord dat ik geschrapt hebt. Dat past niet in mijn denken. Er zijn er wel die dat doen, maar het interesseert me niet eigenlijk."	SP
4	"Omdat het veel interessanter is om uit te gaan van je eigen kwaliteit. Dat is gewoon niet na te maken. Als je je daarop focust dan heb je iets unieks. Als het dan tegenzit, je concurrent loopt harder dan wordt je nog meer gedwongen om naar je eigen kwaliteiten te kijken. Dat is het enige uitgangspunt. Niet om meer omzet te maken of iets dergelijks. Dat vind ik helemaal niet interessant. In die zin schrap ik zo'n woord."	SP
5	"Ja als je dus denk vanuit de relaties dan zou ik mensen erbij betrekken en kijken of we samen dat product van de grond kunnen krijgen. Dus of ze ook mee willen investeren."	SP
6	"Er was eerst één persoon die zei ik wil het graag importeren, maar toen zijn we met haar in overleg gegaan. We moeten het eigenlijk samen doen. We zijn nu met zes mensen die samen elf van die apparaten hebben gekocht. We moesten allen 1000 euro inleggen. Toen zijn we verder gaan kijken. Hoe gaat het verder? Wie gaat er wat mee verdienen? We zijn gewoon een groepje mensen met een idee waarvan we denken we moeten hier iets mee. Zo zijn we het echt helemaal bottom-up aan het uitwerken. "	SP

Anne Heinsbroek (SodaProducties)

Market Research

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ik zou praten met schoolleiders, met juffen en met meester."	GF
2	"Ik zou praten met een soort van concurrenten op de markt. Dus andere leveranciers die producten aanbieden dat binnen het curriculum opgenomen wordt. Hoe die dat doen."	GF
3	"Eigenlijk zou ik daarna als eerste stap, als ik daar positieve feedback van zou krijgen, een kleine pilot doen. Op een school een klein iets uitproberen. Als een van die schoolleiders zegt nou ik ben enthousiast, of een aantal... dan zou ik gaan kijken of je bij een school iets kleins kunt proberen wat erop lijkt voordat ik überhaupt een groot marktonderzoek zou doen."	TM
4	"We hebben eigenlijk nog nooit grote commerciële marktonderzoeken gedaan. Je kunt er in mijn ogen niks mee. Het beste kun je gevoelsmatig kijken of er behoefte aan een product is door er met mensen over te praten."	GF
5	"Dan op kleine schaal uit gaan proberen en dan voelen of dat het aanslaat. Als dan die en die het ook wil het verder uit gaan bouwen."	TM
6	"Ik zou echt wel gaan uitproberen of het wel aanslaat bij het kind zoals je het gedacht had. Of dat een kind liever ondernemertje speelt door appels te gaan verkopen in de wijk en met echt geld te gaan werken. Misschien heb ik het wel heel leuk bedacht maar werkt het niet. Ik zou het gaan testen."	TM
7	"Heel veel praten om te horen waar zorgen en behoeftes zitten."	GF

Means Orientation versus Ends Orientation

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Maar we hoeven niet echt... nou ja... we moeten wel meer laten zien wat onze toegevoegde waarde is en wat onze kwaliteiten zijn."	WHAT
2	"Kijken of je gebruik kunt maken van elkaars netwerk of expertise, zodat je ook daar samen in op kunt trekken. Je hebt daardoor meer kennis en expertise."	WHOM/WHAT
3	"Verder zou ik zoeken naar de mensen in de expertise die ik nodig heb passie hebben en daar zelf ook echt onderdeel van worden in de vorm van mede-eigenaar. Dat je het samen met een aantal mensen doet en ook samen het risico willen nemen."	WHAT/WHOM

Affordable Loss versus Expected Return

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Eigenlijk zou ik daarna als eerste stap, als ik daar positieve feedback van zou krijgen, een kleine pilot doen. Op een school een klein iets uitproberen. Als een van die schoolleiders zegt nou ik ben enthousiast, of een aantal... dan zou ik gaan kijken of je bij een school iets kleins kunt proberen wat erop lijkt voordat ik überhaupt een groot marktonderzoek zou doen."	AL
2	"Dan op kleine schaal uit gaan proberen en dan voelen of dat het aanslaat. Als dan die en die het ook wil het verder uit gaan bouwen."	AL
3	"En heel klein uitproberen. Je zou het ook voor een deel met investeringen kunnen doen van andere partijen. Maar ik zou het in ieder geval niet meteen heel groot doen."	AL
4	"Ik zou dat eerst willen testen voordat je daar een heel groot plan en aanpak voor ga maken."	AL
5	"Dat je het samen met een aantal mensen doet en ook samen het risico willen nemen."	AL
6	"We zijn klein begonnen en er was heel veel behoefte aan en het stapje voor stapje het laten groeien."	AL

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

ZIN	QUOTE	CODE
1	"De concurrenten die er zijn doen een soort van rip off van de voorleesexpress. Die proberen we ook over te halen om ook voorleesexpress te worden en anders laten we ze."	SP
2	"Ik zou samen gaan werken met een aantal met mijn concurrenten die ook dit soort dingen doen en kijken of je elkaar kunt aanvullen."	SP

Quirijn Bolle (Marqt)

Market Research

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Nou ik denk dat als ik dit zou gaan doen. Dat ik het alleen maar zou gaan doen als ik al een gevoel zou hebben bij die markt en dat ik zou weten dat dat een goed idee was. Dus ik zal ergens een inzicht hebben over de latente vraag naar dit product. Als ik die niet zou hebben. Als ik er geen gevoel voor zou hebben dan zou ik überhaupt niet hier aan beginnen"	GF
2	"In mijn geval heb ik überhaupt geen seconde in marktonderzoek ingestopt. Ik vind markt informatie en consumentenonderzoek allemaal grote onzin"	EFF
3	"Je moet het begrijpen, je moet het voelen en je moet het ruiken dat het zo is. De rest is history. Dus ik geloof daar helemaal niet in"	EFF
4	"Daarvoor is het wel prettig om te weten wat ze normaal vinden. Welke norm dat er gecreëerd is. Dat is dus iets anders dan klantonderzoek. Dat is iets anders dan concurrentenonderzoek. Dat is gewoon een inside over hoe de markt in elkaar steekt, meer een gevoel. Op basis van ervaring en wat je om je heen ziet"	GF

Means Orientation versus Ends Orientation

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ik heb bepaalde regels of een bedrijf succesvol kan zijn. Dat is één is er vraag naar het product. Twee wordt die nu dan niet geserved en waarom heb jij dan wel een oplossing die antwoord op die vraag kan geven? Daarna ga je kijken en wie zijn dan de mensen die het gaan doen. Wie zijn er in beeld om dat uiteindelijk voor elkaar te krijgen? Daarna ga je pas naar de financials, zodat het een doable en viable case gaat worden. Maar als die eerste vragen niet beantwoord zijn dan hoeft je überhaupt niet te beginnen."	GO
2	"Je moet het begrijpen, je moet het voelen en je moet het ruiken dat het zo is. De rest is history. Dus ik geloof daar helemaal niet in."	WHO
3	"Het gaat veel meer over latente behoefte en die zien te bevredigen dan dat het gaat om te kijken wat de concurrent doet. Daar ben ik niet van. Ik ga veel meer uit van onze eigen kracht, eigen visie, eigen inzicht en eigen missie."	WHO
4	"Dan ga je kijken met de mensen in je netwerk om die relatie aan te gaan."	WHOM
5	"Dat is gewoon een inside over hoe de markt in elkaar steekt, meer een gevoel. Op basis van ervaring en wat je om je heen ziet."	WHAT
6	"Die middelen staan allemaal in relatie tot de potentie van wat je aan het doen bent. Dus het staat allemaal in relatie met de toekomstige potentie."	GO
7	"Dat je op zo min mogelijk middelen beslag hebt, omdat middelen inzetten, zeker in het begin, altijd een risico met zich meebrengt. Je weet simpelweg nog niet hoe snel je die potentie gaat pakken. Ik zou het wel altijd in relatie brengen met het potentieel en zorgvuldig inzetten."	GO
8	"Hetzelfde geldt voor middelen. Elke investeerder kan zien dat jij dat stappenplannetje dat ik net had. Dat had ook enorm met die potentie te maken he. Dus een vraag en die gaan we bedienen."	GO
9	"Het zou mooi zijn als dat lukt dan heb je geen extern kapitaal nodig en doe je het allemaal zelf. Maar ik kan me voorstellen dat als het groter wordt dat je niet zonder extern kapitaal zou kunnen in dit geval."	GO
10	"Als je die van tevoren niet weet dan kun je ook niet weten hoeveel middelen je kunt inzetten. Natuurlijk kan dat veld veranderen en kunnen er meer concurrenten bijkomen, maar ook die risico's kun je in kaart brengen in het begin."	GO
11	"Als deze theorie klopt dan is het uiteindelijke verzamelen niet echt moeilijk. Omdat je altijd mensen zoekt die daarvoor willen werken. Dat is precies wat ik wil doen en dat klopt met mijn eigen waarden."	GO
12	"Ik vind het moeilijk in te schatten. Misschien denk je ik kan er zelf ook nog wel een beetje aan sleutelen en dan heb ik wat en kan ik ermee de boer op. Uhhmm... dat zou ook kunnen, maar als het echt een investering vergt die echt in de tienduizenden euro's loopt of de zoveel uren en zoveel arbeid dat je dat allemaal zelf niet kan doen. Dan ga je uiteindelijk financiering aantrekken."	GO

Affordable Loss versus Expected Return

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Die middelen staan allemaal in relatie tot de potentie van wat je aan het doen bent. Dus het staat allemaal in relatie met de toekomstige potentie."	ER
2	"Wat gaat het dan uiteindelijk bewerkstelligen? Als dat kan leiden tot in financiële termen tot een omzet van een miljard euro. Dan is het investeren van 10 miljoen helemaal niet veel. Als je potentie misschien 1 miljoen is dan moet je al heel erg gaan uitkijken als je een ton investeert. Zo moet je dat dus zien."	ER
3	"Dat je op zo min mogelijk middelen beslag hebt, omdat middelen inzetten, zeker in het begin, altijd een risico met zich meebrengt. Je weet simpelweg nog niet hoe snel je die potentie gaat pakken. Ik zou het wel altijd in relatie brengen met het potentieel en zorgvuldig inzetten."	ER
4	"Hetzelfde geldt voor middelen. Elke investeerder kan zien dat jij dat stappenplannetje dat ik net had. Dat had ook enorm met die potentie te maken he. Dus een vraag en die gaan we bedienen."	ER
5	"Als je die van tevoren niet weet dan kun je ook niet weten hoeveel middelen je kunt inzetten. Natuurlijk kan dat veld veranderen en kunnen er meer concurrenten bijkomen, maar ook die risico's kun je in kaart brengen in het begin."	ER
6	"Wat ik altijd zelf doe is dat me de middelen inzet en dat ik het rationaliseer op basis van een potentiële omzet, maar dat is nog niet echt het echte grote potentieel. Dat je in ieder geval kijkt van het grote potentieel. Als we daar maar een klein stuk van weten te bemachtigen en we investeren daar op dan is in ieder geval de casus gezond".	ER
7	"Maar je moet wel weten dat er buiten hetgeen dat je berekent ook nog wel een full potential ligt. Maar wat eigenlijk mijn boodschap is is dat je dat van te voren al in kaart moet hebben."	ER
8	"Dat is een viable businesscase. Dus daar investeren we ook gewoon op en daar gaan we vanuit. Dat is de minimale potentie. Dus dat moeten we voor elkaar krijgen."	ER
9	"Dat is eigenlijk een beetje scenarioplanning. Wat een realistische casus? Wat is een worst case scenario en wat is een nog een super goede case. Die super goede case die neem je altijd mee van daar zou het ook nog heen kunnen, maar die ga je niet berekenen. Ook al is het potential veel groter, maar we gaan hierop stappen nemen naar dat doel toe, zodat je weet dat het een overzichtelijk risico is om naar die eerste case te komen."	ER

Strategic Partnerships versus Competitive Analysis

ZIN	QUOTE	CODE
1	"Ik vind concurrentie... het is goed om te weten waar klanten aan blootgesteld worden om te begrijpen wat ze normaal zijn gaan vinden. Om inzicht te krijgen hoe kijkt men naar de markt."	SP
2	"Ik kijk nooit naar concurrentie in termen van marktaandeel of dat soort dingen. Ik kijk altijd naar wat is nou belangrijk? Hoe is de kennis opgebouwd van de klant en waar zit de latente vraag en hoe kun je die activeren? Dat doe je toch echt in samenwerking met klanten en potentiële klanten."	SP
3	"Het is heel erg op je klanten en potentiële klanten gericht in plaats van dat je kijkt wat je concurrenten aan het doen zijn."	SP
4	"Ik bedoel.... Ik ben niet zo naïef om.. om.. in een marktgebied zijn zoveel aanbieders. Ja kijk ik begrijp het speelveld wel, maar het is niet de manier hoe ik ernaar kijk of dat ik het bedrijf aanstuur."	SP
5	"Bij ons zijn relaties en partnerships enorm belangrijk. Het samen met partners, zowel klanten als medewerkers als leveranciers, creëren van een betere maatschappij."	SP
6	"Ik geloof er ook heel erg in dat je dat in relatie met elkaar doet en niet in concurrentie of in gevecht met elkaar. Dus je moet een relatie opbouwen met zowel consumenten als producenten en die beweging laten groeien."	SP
7	"Het gaat veel meer over latente behoefte en die zien te bevredigen dan dat het gaat om te kijken wat de concurrent doet."	SP
8	"Dan ga je kijken met de mensen in je netwerk om die relatie aan te gaan. Dan hoeft je niet te kijken naar je concurrenten. Hoe beter je het doet hoe concurrerender je bent, maar dat is niet hoe ik er naar kijk."	SP