

ブリコラージュによる 新規事業創造の特質

— KM ユナイテッドのペイントナビ事業のケーススタディ —

早稲田大学大学院 創造理工学研究科

竹延 幸雄

関西学院大学大学院 経営戦略研究科

佐藤 善信

要約

本研究は、KM ユナイテッドのユニークな新規事業であるペイントナビの開設に至るまでの竹延幸雄創業社長の思考回路におけるパス（経路）を構成する点と点の連続体を竹延（2020）と竹延氏へのデプスインタビューによって明らかにすることを目的としている。分析の結果、竹延（2020）には示されていなかった竹延氏の想いや予想しなかったいくつかの事態（点）が、ペイントナビの事業コンセプトにつながっていったことが判明した。

本研究は以上の点を踏まえながら、事業構築の3つの戦略論理であるブリコラージュ、エフェクチュエーション、コーゼーションを組織のダイナミック・ケイパビリティのミクロ基礎と位置づけ、それら3つの戦略論理の重層的關係を明らかにした。

キーワード

ブリコラージュ、エフェクチュエーション、コーゼーション、ダイナミック・ケイパビリティ、ミクロ基礎

1. ブリコラージュによる新規事業創造

本コロナ禍の中でビジネスモデルを即興的に変更せざるを得ない状況が生まれている。ビジネスモデルの即興的変更のケースはビジネス・インプロビゼーションと呼ばれる。また、マーケティングの4Pの変更の場合にはマーケティング・インプロビゼーションと呼ばれる。インプロビゼーションと似た概念にブリコラージュがある。ブリコラージュの場合にもインプロビゼーションが中核になるが、ブリコラージュにはそれ以外に3つの要件が存在する。そのうちの2つは、資源制約を手持ち資源とコネクションの活用で解決するという要件である。最後の要件は、降りかかってきたピンチを何としてでも凌ぐ、あるいは突然に現れたチャンスに石に噛り付いてでも物にするという気構えである（Witell, et al., 2017）。

ブリコラージュとエフェクチュエーションには、共通した要素が存在する。手持ち資源の活用と「手中の鳥の原則」、コネクションの活用と「クレージーキルトの原則」、そしてインプロビゼーションと「レモネードの原則」がそうである。この2つの論理が決定的に異なる点は、エフェクチュエーションの“Who I am”（どのような事業や活動に心からの意義

を感じるのか）と「飛行機のパイロットの原則」（自分の目標に向けた進路を自己決定する）の2つである。ブリコラージュは、ピンチもチャンスも自分の意志とは関係なく突然に出現し、それに対して瞬時に対応しなければならないのである（An et al., 2018, Fisher, 2012, Nelson & Lima, 2020, Sarasvathy, 2001, 2008, Servantie & Rispoli, 2018, Welter et al., 2016, Witell et al., 2017）。

塗装会社であるKM ユナイテッドの創業者社長の竹延幸雄氏は、女性職人のクレームからペイントナビという新しい事業を立ち上げている（竹延, 2020）。本研究はそのプロセスをケーススタディすることによって、ブリコラージュによる新規事業創造に関する以下のリサーチ・クエスチョン（RQ）を明らかにすることを目的とする。

本研究の具体的なRQは、ブリコラージュは何時の段階でエフェクチュエーション・プロセスにボタンタッチされるのか、そしてエフェクチュエーション・プロセスは何時の段階でコーゼーション・プロセスにボタンタッチされるのか、である。本研究はこのRQの解明を通じて、ブリコラージュ、エフェクチュエーション、そしてコーゼーションというビジネスモデル構築の論理の重層的な関係性をダイナミック・ケイパビリティと

の関連で明確にすることを目的としている。

II. 関連する先行研究の概観

Teece (2010) と Teece, Pisano, & Shuen (1997) は、経営環境の変化に合わせて企業を進化させてゆく組織の能力を、ダイナミック・ケイパビリティと表現している。ダイナミック・ケイパビリティは、(1) センシング（環境変化からの市場機会の発見）、(2) シーリング（機会を捕捉するためのビジネスモデルの立案とそれを作動させるのに必要な経営資源の再編成）、そして (3) トランスフォーミング（ビジネスモデルを実行するための組織の編成と組織文化の注入）の組織能力から構成される。

本論文の執筆者は、ダイナミック・ケイパビリティはブリーコラージュ、エフェクチュエーション、そしてコーゼーションの重層的な関係から構成させていると考えている。本研究では KM ユナイテッドのペイントナビ事業の立ち上げに至るまでのプロセスをケーススタディすることによって、ダイナミック・ケイパビリティを構成する3つの戦略論理の重層的な関係性を明確にしたいと考えている。

すでにブリーコラージュとエフェクチュエーションの違いについてはある程度まで説明している。エフェクチュエーション概念の創始者である Sarasvathy (2001, 2008) は、エフェクチュエーション概念の反対はコーゼーションであると明言している。さらに、彼女はコーゼーションの代表例はフィリップ・コトラーの STP マーケティングであると言う。

以上で、KM ユナイテッドのペイントナビのケースを紹介して、先行研究との関係で分析・考察する準備が整った。そこで次に、ペイントナビのケースを紹介する。

III. KM ユナイテッドのペイントナビのケースの紹介

ここではまず、KM ユナイテッドの竹延社長が、どのような経緯でペイントナビ事業を始めることになったのかを紹介する。以下は、竹延 (2020, pp. 163-166) からの引用である。煩雑になるため引用のカギ括弧は省略する。

2014年のある日、若い女性職人がふと相談にやってきた。「わたし、将来は子どもがほしいんですけど、この仕事を続けて大丈夫ですか」。当時、竹延グループで鉄部に使用する塗料は、ほとんどが有機溶剤を使ったものだった。有機溶剤系塗料には、微量で健康被害はないとされているが、シンナーなど有害性を示す物質が含まれている。他社の現場も、多くがこれを使用していると思う。海外では使用を規制している国もあるが、日本の建設現場では当たり前のように使われていた。つまり日本独自の慣習という側面があった。

塗料については以前から懸案事項だった。竹延に入社した2003年、塗装の勉強のためにオーストラリアを訪れた。オーストラリアでは、室内のみならず屋外でも体により優しいとされる水性塗料が使われている。職人たちはカレッジ（単科大学）で「学び直し」をさかんにやり、アートの域に達するまで腕を磨く職人も多くいる。私はずっと日本は世界の最先端だと信じていた。技術しかり、環境意識しかり。しかし、それは錯覚だと知った。

「関西でトップクラスのペンキ屋である我々が、塗料を究めないでどうする」

「母体に悪影響のあるような塗料を顧客に提供してどうする」

「こんな不安を社員に抱かせるとは!」

私は経営者としての責任を果たせていなかった。女性職人の言葉によって、使命感に火がつき、すぐさま人体に影響のない水性塗料への完全切り替えに踏み切った。

KM ユナイテッドを立ちあげて間もない頃、東京の青山にあるベンジャミンムーアの店舗に案内されたことがあった。ベンジャミンムーアはアメリカの塗料ブランドで、3600色もの豊富なカラーバリエーションの水性塗料を揃えている。塗料特有の嫌な臭いが少なく、誰が塗ってもキレイに仕上げることができる。青山のフラッグシップショップでは、店舗で働く女性たちがペンキまみれになりながら、楽しそうにデモンストレーションやペイントレッスンを行っていた。店舗スタッフの仕事は大変な人気で、応募や問い合わせがひっきりなしにあるという。

私はまず、このベンジャミンムーアを導入することにした。ア

アメリカの映画やドラマで、家の壁を塗り直すシーンを見たことがあると思う。私は漠然と「臭そうだな」と思っていたのだが、この塗料に出会って、欧米では臭いが少なく塗りやすい体に優しい塗料を使っているから、あんなに楽しそうに模様替えをしているのだと納得した。

水性塗料を一般の人にも広めようと、竹延の事務所の1階横にベンジャミンムーアなどを販売する店舗「ペイントナビ」をオープンすると、遠方からも来店者が来る人気店に成長した。「ペイントスターキット」など工夫を凝らした商品も販売する通販サイトも好調で、2019年度は約3000万円を売り上げた。

昨今のDIYブームで一般の人にも「自分で塗る」という欲求が高まっている。しかしノウハウや性能を的確にアドバイスできる店は少ない。われわれはペンキ屋だからこそ実体験に基づいた指導ができる。日本の家屋では、壁面の仕上げは壁紙が主流だが、塗装の良さも知ってもらおうと、事務所2階の一室をベンジャミンムーアで塗装し、見学できるようにしている。

ペイントナビの開店は、妊娠、生理、介護などの理由で現場に赴くことのできない職人の仕事はないかと考えた結果でもある。妊娠中や時短勤務中は、高所など足元が決して安全とは言えない場所での作業が強いられる現場に出ることはできなくなる。その期間はペイントナビを担当してもらい、塗装職人としてプロでしか知りえない知識、技を広く一般の人にも提供する。

今では、ベンジャミンムーアだけではなく、ドイツ生まれの食物油ベースの本部専用塗料「オスモカラー」、アイカ工業の意匠性塗料「ジョリパット」、岡山県西粟倉・森の学校の無垢の木材フローリングタイル「ユカハリ」など、体に優しく扱いやすい資材を集め、販売している。定期的にワークショップやレクチャーも開催しており、自宅を改装したい人やちょっとした工作を楽しみたい親子連れなど、様々な層が気楽に参加してくれている。

水性塗料の問題では、従業員の小さなつぶやきが、会社事業に新しいイノベーションを巻き起こす好循環を生んだ。

こういったきっかけは、同じ属性の人間だけで構成された

組織では発生しにくい。さまざまな人間が存在して、それぞれの考え・行動に違いがあり、その違いを肯定的にとらえることで思いもよらなかった化学反応が起きる。その化学反応の結果につなげていくのもまた、多様な能力を持つ人間が集まった組織である。

竹延（2020）にはここまでしか説明されていないが、大内（2016, p.11）には、さらに次の点が記載されている。「そして、この水性塗料を、せっかくなら一般の人でも気楽に使えるようにしたい。そこで、通販サイト『ペイントナビ』をオープンした。DIYブームにも乗り、人気サイトに成長した。

『子どもを産んでも仕事を続けたい』。出産を控えた女性職人は、産休後も塗装の仕事が続いてくれるという。しかし、8時の現場集合には、6時に開園する保育園を探す必要がある。この業界に合う保育園は見つからない。ならば作ればいい。そこで、保育ルームを会社内に併設した。……

妊娠すると、高所での作業が強いられる現場に出ることはできなくなる。彼女の仕事はないか。それならば通販サイト『ペイントナビ』を実在のお店にして、彼女に販売してもらえばいい。事務所に併設して塗装ショップをオープンした。実際に一般の人に塗ってもらい、彼女がインストラクターをして塗装の良さを一般の人に知ってもらえばいい。」

以上で、ペイントナビ事業の経緯を分析する準備が整った。節を変えて敷衍する。

IV. ペイントナビのケース分析と考察

以上のペイントナビ開設の件は、それらの経緯を竹延氏が振り返りながら整理して書物にまとめられた情報である。女性職人からの小さなつぶやきを受け止めた竹延氏は、どのように「紆余曲折した思考回路」を通じて新規ビジネスの開設を発想し、実行していったのであろうか。この点を解明するために筆者は、2021年7月28日にZoomで竹延氏にインタビューさせていただいた。そのインタビューによると、実際の思考回路は以下ようになっていた。以下で、それを図式的に説明する。

① 「女性職人からの有機溶剤が使用されていることへ

のクレームが出る」⇒②「有機溶剤を女性には体を気遣い、有機溶剤を使用させていなかったのになぜという戸惑い」⇒③「使わせていなくても結局は環境が変わらなければ働きづらいのだと理解」⇒④「であれば、先進国の中でこれほど有機溶剤を使う国はない。今こそ水性塗料にシフトすべきとの覚悟」。竹延氏によれば、この④の「覚悟」になる背景には、「竹延に入社してすぐの2003年夏の海外研修でオーストラリアに行く」⇒「日本が環境・性能面でリードしていると思いこんでいた。約20年遅れていることがわかった」⇒「環境面では水性化が徹底され、塗料の性能も高かった。そういう環境がDIYを実現できる性能要素となっていることを体感」⇒「過去の健康被害のある塗料を除去しているのに、日本に帰れば規制が始まった程度で、その差に愕然とした」という思いが芽生えたことがきっかけとなっている。もし竹延氏にオーストラリアでのこの体験がなければ、ペイントナビへのパスはここで立ち消えていたのかもしれない。恐らくは、「女性職人には使用させていないのに、なぜ？」で、そのままになっていたのかもしれない。

⑤「これまで水性化に抵抗してきた職人が、新たに仲間となった女性職人の声に重い腰をあげて実行」⇒⑥「様々な課題が出てきて、これまでの私の経験では職人は断念するかもと思ったが、工法や手順など継続的に改善」⇒⑦「水性化が100%実現できた。すると女性職人だけでなく、当社の男性職人や他の職人からも評判となった」⇒⑧「当初、仕上がりの難しい水性塗料を工法によって標準化したことで、多くの経験の少ない職人でもできる仕事となった」⇒⑨「その過程をみて、私たちは塗るという一点をドメインとして事業としてきたが、塗料のことを知り尽くした職人としての価値を感じた」⇒⑩「塗るだけでなく、様々な有名な建物、設計者と仕事をさせてもらって知った塗装のナレッジを活用していきたいという想い」⇒⑪「ペイントナビという事業を立ち上げ、既存のメーカー商流と一線を画して、販売できる商材を販売」⇒⑫「たとえば、姫路城の漆喰をカバーしたウォーターセラミックや、アップルショップを塗ったベンジャミンムーアなどをピックアップ」。

竹延氏によれば、上記の⑩⇒⑫の発想の背景には、次の

ような想いの連鎖が存在した。「KMユナイテッドを起業した2013年。起業して半年たった際に、得意先である鹿島建設の方から、日本にない水性塗料を扱うショップを紹介したいと連絡がある」⇒「東京の青山にそのショップをあり、それがベンジャミンムーア。外資系企業が指定してくるケースが増えていたので名前を知ってはいた」⇒「輸入していたのは、東京の塗装会社。あらゆることに積極的だった社長が発案して輸入していた。社長は急逝していたがその心意気に感銘を受ける。同じ臭い」⇒「ほそぼそと経営しているが、その塗料の環境・性能面について、再びオーストラリアでの体験がよみがえる。働き方を変えるためには環境づくりが重要。それは新たな事業になるのではないか。施工で得た知恵を蓄積・共有する商流をつくりたい」という想いが芽生えてきたのである。

⑬「販売スタッフの妊娠や介護などのライフイベントなどで職人を中断、断念した従業員に雇用の場として活用。土俵づくり」⇒⑭「知識をもつスタッフが、ただ塗料を売るのではなく、塗装とセットで説明、販売、サイト運営することで顧客満足を創造」⇒⑮「体に優しい塗料をラインナップできたことで、地域との交流がスタート。夏休みの親子でのワークショップや、幼稚園の廊下を園児、先生、職人で塗るCSV活動」⇒⑯「2015年にスタートしてから200万程度の年間売上が現在は5000万円を超える事業に発展」となる。

以上が竹延氏へのインタビューから明らかになった思考回路の流れである。ペイントナビ事業の2019年度の売上は約3000万円であり、2020年の売上は5000万円を超えるという。竹延氏はコロナ禍でも売上は伸びているという。

竹延氏の塗装に対する原体験は、竹延（2020）にも語られている通り、オーストラリアでの強烈な気づきを伴ったものであった。それがペイントナビ事業へとつながる思考回路においても大きな役割を演じているのである。

さらに、⑨⇒⑩の思考の流れは、KMユナイテッドに新しいCSV的なビジネスモデルの開発につながったものである。CSVとは「社会的共通価値の創造」(Creating Shared Value) という意味であり、本業を通じて利益を上げながら社会的貢献活動（社会的課題の解決）を行っていくという

ビジネスモデルである (Porter & Kramer, 2011)。KM ユナイテッドは、京都の妙法寺グループの福寿院の天井や引き戸などの塗装をCSVのビジネスモデルで展開した。具体的には、建物等の維持費がかさむ福寿院側と若手職人の伝統的日本建築の塗装技術継承とを両立させたビジネスモデルである。

福寿院の場合、古い板張りの塗装をするので、通常の塗料であれば木材の呼吸を止め、その板張りが大きく反ってしまうことになる。そこではドイツ生まれのひまわり油ベースの「オスモカラー」が大活躍した。竹延のオスモカラーの特性に関する知識が、福寿院の板張り塗装に役立ったのである。同社は、このCSV型ビジネスモデルを他の施設でも試行錯誤的にエフェクチュエーション論理で実践する予定である。

また、⑬から⑭の気付きも興味深い思考回路である。⑬の気付きは「新しい働き方、特に女性活躍推進」に関連する。また、⑭の気付きは「他の塗料販売店との競争優位性 & 職人の自己肯定感の上昇」につながる。最後に、⑮の気付きは「地域社会やB2CでのCSV交流」につながっている。特に、幼稚園の廊下を園児、先生、職人で塗るCSV活動は、KM ユナイテッドらしいパーパス・ミッションであると考えられる。

最後に、本研究のRQの解明に移る。まず、ペイントナビ開設のブリコラージュは、①「女性職人からのクレーム」から⑤「今こそ水性塗料にシフトすべきとの覚悟」までである。なぜこの段階までがブリコラージュなのかといえ、そこにはペイントナビ開設の構想は一かけらも入っていないし、水性塗料に全面シフトすれば女性職人からのクレームに対応することができるという「その場のピンチを凌ぐ」意思決定が問題の焦点になっているからである。

エフェクチュエーションのプロセスは、⑥から⑪までである。そのうちの⑥⑦⑧は、エフェクチュエーションの5つの原則を通じて安定的な解決策を試行錯誤的に発見するまでのプロセスとなっている。⑨と⑩の思考回路は、まさにKM ユナイテッドのビジネス・ドメインの進化にかかわるプロセスである。ここはダイナミック・ケイパビリティのセンシングと

シーシングの2つのプロセスとなっている。そして、⑪から⑫の思考回路は、ペイントナビの基本ビジョンの構築プロセスに当たる。ダイナミック・ケイパビリティのシーシング・プロセスの前半である。

⑫からが、コーゼーションのプロセスとなる。竹延氏の思考回路の中で、他店との競争優位性の追求 (メーカー商流と一線を描く、ユニークなサステナブル商材の発掘と品揃え、商材の発掘と活用は姫路城の漆喰をカバーしたウォーターセラミックなどの新しい職人技術なども共有、女性職人がモデルルームなどで顧客に専門的なプロの技術を分かりやすく実演する)、女性職人のエンployer・エンゲイジメント策とカスタマー・エンゲイジメント策とのシナジー効果の発揮など、さまざまな事業計画が一気に噴出することになる。

つまり、ペイントナビの新規事業でどのようなビジョンを実現することが可能なのかを具体的に構想し、以降はそのビジョンの実現にエネルギーや資源を集散的に投入しながら計画の実現に邁進するというプロセスである。このプロセスは、ダイナミック・ケイパビリティのシーシングの後半からトランスフォーミングのプロセスに該当する。

そして、そのプロセスで、⑮のような新しいブリコラージュ案件が偶然的に出現し、それをブリコラージュ論理で実現させている。それがまた新たなエフェクチュエーションを起動させ、「両利きの経営」の「知の探索」のプロセスを本格化させることになる。すでに説明したように、ペイントナビの事業そのものも利益を創出する「知の深化」部門になっている (O'Reilly III & Tushman, 2016, Shiue, Tuncdogan, Wang, & Bredican, 2021)。

以上のことが、竹延氏へのインタビューから明らかになった。

V. 本研究の結論と今後の研究課題

本研究はKM ユナイテッドの新規事業ペイントナビの開業に至るまでの竹延氏の事業の経験や事業への想いをベースにした点と点を結ぶ思考回路を分析した。その作業からは3つのことが明らかになった。それは同時に、今後の研究

課題ともなっている。

1つは、竹延（2020）の著書の中に描かれていたペイントナビ開設に至る思考回路は整理され、体系化された振り返りの点と点の集合体であるという点である。それは、竹延氏にデプスインタビューさせていただいた思考回路とはかなり異なっていた。このような研究を実施する場合には、可能であれば当事者に直接、デプスインタビューさせていただくことが重要となる。今後の研究課題は、今回は竹延氏のシングルケースであったが、他企業の新規事業開発やケーススタディを行うことによって、さらに一般化させることが必要である。

第2の発見は、竹延氏の気づきの連続の中には「予想に反して」という氏の言葉が目立つという点である。特にペイントの水溶性へのベテラン職人の反応がそうであった。これらは実行したからこそ発生した「事業機会」を形成し、それをベースにしてさらに事業が進展してゆくという循環を形成している。恐らく、ペイントの水溶性という時代のパーパス・トレンドにならなっている動きであったので、利害関係者の「予想に反した好反応」が起こったと考えられる。

第3の点は、気づきを発生させることの重要性である。気づきのベースは経験からの学習である。竹延氏の場合にはオーストラリアでのペイントの学習経験が重要なベースとなっている。An et al. (2018, p.51) は、ブリコラージュが機会認識に結び付くためには高い学習志向性が重要であり、それらが企業家精神を発揮させる契機になるというというモデルを実証分析した。また、Berghman, Matthyssens, and Vandenbempt (2012, p.30) は、「既存知識によって新しい情報の価値に気づき、それを理解・吸収し、活用する能力」と定義されるアブソプティブ・キャパシティ (absorptive capacity) の3つのプロセス、(1) 新しい情報価値の気づき、(2) その情報の理解 (吸収)、(3) 知識の業務への反映をベースにした気づきのイノベーション・モデルを実証分析した。

このモデルの3つのプロセスは、まさにペイントナビの新規事業へと結びついた気づきの連続体を示している。また、福寿院のCSV的ビジネスモデルもペイントナビの思考回路

の一環として発生したものである。このように考えると、女性職人の一言が、KM ユナイテッドのさまざまなユニークなビジネスモデルの創造につながっていると考えられる。

また、竹延（2020）には、ペイントナビ事業以外にも、さまざまな新しいビジネスモデルの事例が紹介されている。引き続き、竹延氏の新規ビジネスや新規ビジネスモデル開発のケーススタディを継続し、その思考回路の全体像を明らかにしたいと思う。そのことによって、VUCA時代における新規事業や新規ビジネスモデル創造のブリコラージュ、エフェクチュエーション、コーゼーションの重層的関係を明確にすることができると考える。

引用文献

- An, W., Zhao, X., Cao, Z., Zhang, J., & Liu, H. (2018). How bricolage drives corporate entrepreneurship: The roles of opportunity identification and learning orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 49–65.
- Berghman, L., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2012). Value innovation, deliberate learning mechanisms and information from supply chain partners. *Industrial Marketing Management*, 41, 27–39.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation and bricolage: A behavioural comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (5), 1019–1051.
- Nelson, R. & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*, 54, 721–750.
- 大内章子 (2016) .『株式会社 KM ユナイテッド:建設業界のめっちゃプロフェッショナル育成期業』ビジネス・ケース, 11月, 1-11.
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Redwood City. California: Stanford Business Books.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89, 2-17.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation:

Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243–288.

Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation*. Northampton, Massachusetts: Edgar Elgar Publishing.

Servantie, V. & Rispal, M. H. (2018). Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 310-335.

Shiue, W., Tuncdogan, A., Wang, F., & Bredican, J. (2021). Strategic enablers of service-sales ambidexterity: A preliminary framework and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 92, 78–86.

竹延幸雄 (2020). 『小さな三代目の職人軍団, 教科書なきイノベーション戦記』日経BP.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172–194.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Welter, C., Mauer, R., & Wuebker, R. J. (2016). Bridging behavioral models and theoretical concepts: Effectuation and bricolage in the opportunity creation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10, 5–20.

Witell, L. H., et al. (2017). A bricolage perspective on service innovation," *Journal of Business Research*, 79, 290–298.