

Fitting entrepreneurial complexities for better performance:

Collected evidence from Belgium Samenvatting

KMO's en zelfstandigen spelen een belangrijke rol in de creatie van werkgelegenheid en toegevoegde waarde in onder andere België (European Commission 2013). Van een beleidsperspectief staan er twee vragen centraal: (1) welke aspecten bepalen de strategieën, inclusief innovaties, van KMO's en zelfstandigen?; en (2) hoe zijn deze gelinkt aan hun prestaties, voornamelijk met betrekking tot (groei in) werkgelegenheid en toegevoegde waarde?

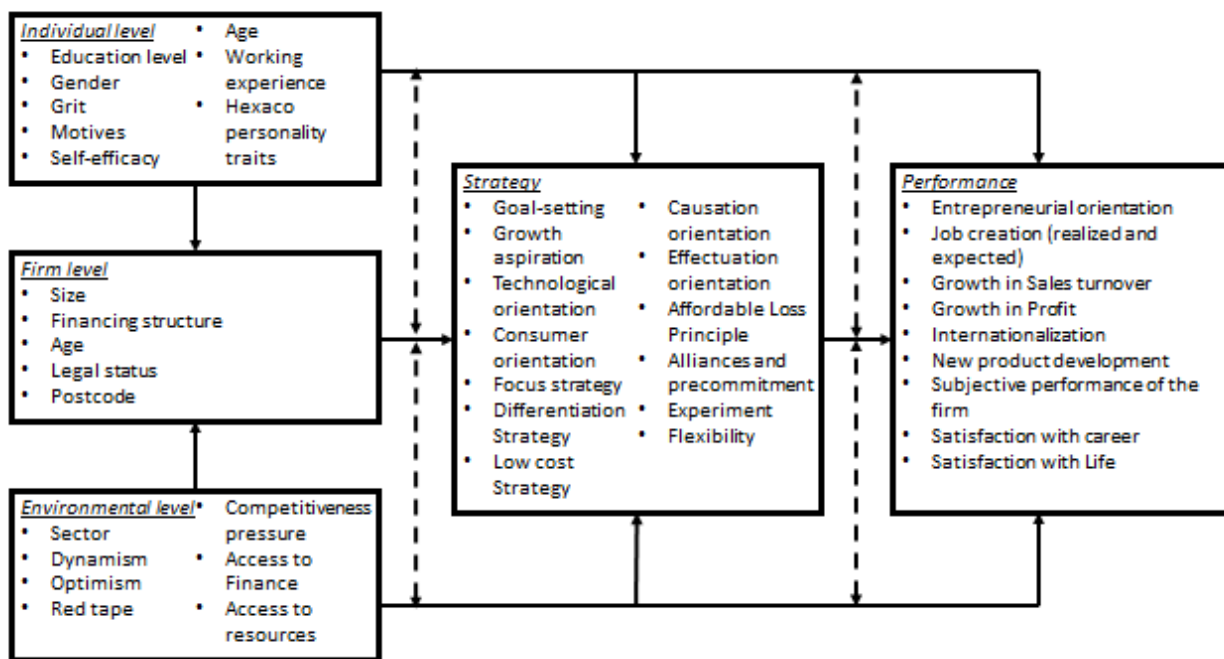
Deze samenvatting geeft een kort overzicht van een BELSPO onderzoeksproject, genaamd SMESESAP¹ (2011-2014). De volledige titel van het project is "Determinanten van de innovatiestrategieën en groeiprestaties van KMO's en zelfstandige ondernemers". Het hoofddoel van deze studie is het empirisch bestuderen van de twee eerder vermelde onderzoeksvragen. Hiervoor wordt een uitgebreid onderzoeksmodel rond prestaties van ondernemers gebruikt, evenals enkele empirische methodes die nieuw zijn in dit onderzoeksdomein. De studie draagt bij tot de academische literatuur op ten minste drie manieren:

(1) Er wordt een complex en veelomvattend model ontwikkeld, met bijzondere aandacht voor de voordelen van een multidisciplinair perspectief. In dit model geven wij duidelijk aan dat de micro-prestaties van KMO's en zelfstandigen bepaald worden door een complexe samenwerking van factoren op het niveau van de ondernemer, de organisatie en

¹ BELSPO, het Federaal Wetenschapsbeleidles ; onderzoeksproject TA/00/40.

de omgeving (zie Figuur 1). In een dergelijke omgeving is een “fit” tussen het individu, de strategie, de structuur en de omgeving van groot belang om hoge prestaties te behalen, bijvoorbeeld in termen van groei en winstgevendheid. In dit model geven wij aan dat strategie de link is tussen de sterktes en zwakheden van de ondernemer (of zijn/haar onderneming) en de opportuniteiten en bedreigingen in de omgeving. In lijn met dit contingentieperspectief gebruiken we een multidisciplinaire theoretische les in combinatie met analysetechnieken waarmee we de optimale afstemming (of niet-afstemming) tussen de verschillende factoren kunnen bepalen. Voorbeelden van analysetechnieken zijn technieken die inzicht geven in conditionele processen (Hayes 2006, Preacher en Hayes 2008) of dynamische multi-level QCA analyses voor het berekenen van optimale afstemming.

Figuur 1: Overkoepelend analytisch schema van het SMESESAP project



(2) Onze analyses focussen op het niveau van het bedrijf, en niet op het niveau van het land. Ons hoofddoel is het verkrijgen van inzichten over de strategie (met nadruk op innovaties) en prestaties (voornamelijk groei) van KMO's en zelfstandigen; en

(3) We passen een aantal nieuwe conceptuele en empirische methodes toe. Hiervoor verzamelen en analyseren we een unieke en tot nu toe nog niet gebruikte dataset.

Onze empirische studie bestaat uit verschillende stappen. In de eerste plaats focussen we op het bestuderen van bestaande internationale en nationale datasets, zoals databases met jaarrapporten en andere statistische bedrijfsinformatie samengebracht door nationale autoriteiten. Daarna stuurden we een op maat gemaakte vragenlijst uit, en dit gedurende twee opeenvolgende jaren: een eerste vragenlijst werd uitgestuurd in December 2012, een tweede in December 2013. Een dergelijke vragenlijst laat toe om voldoende variabelen van ons multi-dimensioneel model te verzamelen. Bovendien kunnen we dankzij een dynamische aanpak onze argumenten verder uitwerken en testen, namelijk dat voor een optimale afstemming van de organisatie met de veranderende omgeving, strategie en structuur gaandeweg aangepast moeten worden doorheen de tijd. Tijdens een derde deelstudie werden er een aantal workshops georganiseerd in Antwerpen (Vlaanderen) en Namen (Wallonië). Deze workshops focusten op de expliciete (bewuste) en impliciete (onbewuste) motivaties van Belgische ondernemers. Er waren 180 ondernemers aanwezig. We maakten gebruik van de recentelijk ontwikkelde *Brief Implicit Association Test* (of BIAT), waarmee we de impact van eerder vermelde motivaties op ondernemingsgerichte attitudes, strategieën en uitkomsten kunnen meten. Voor zover we weten is onze studie de eerste toepassing van de BIAT methode op KMO's. U kan de resultaten van deze studie doornemen in Hoofdstuk 6, waar wij de impact van motivaties op maatschappelijk verantwoord ondernemen onderzoeken.

Door gebruik te maken van meerdere stappen in ons empirisch onderzoek ontwikkelden we een multi-dimensioneel, multi-disciplinair en multi-methodegericht onderzoek. Wij hopen dan ook dat wij dankzij deze zeer uitgebreide studie voor geavanceerd onderzoek hebben kunnen zorgen dat gebruikt maakt van een unieke dataset en nieuwe methodes. Dit alles resulteert in enkele interessante empirische studies; puzzelstukken van een groter, overkoepelend geheel van ondernemingsgerichte eigenschappen, gedragingen en uitkomsten.

De inzichten die wij tijdens onze studie verkregen zijn gebundeld in een rapport, dat beschikbaar is op de website van het Belgisch Federaal Wetenschapsbeleid (BELSPO). Dit rapport bestaat uit 3 overkoepelende onderdelen. In het eerste en tweede overkoepelende deel kan u telkens vier hoofdstukken terugvinden, het derde deel bestaat uit twee hoofdstukken. In **DEEL I** introduceren we in **Hoofdstuk 1** de studie, waarna we in **Hoofdstuk 2** het theoretisch kader aanreiken. Dit theoretisch kader geeft duidelijk de focus van de vier empirische deelstudies weer die besproken worden in het tweede overkoepelende deel van het rapport (zie verder). In **Hoofdstuk 3** bespreken we de methodologische keuzes die we maakten. Enkele van de gebruikte methodologieën zijn nieuw in het onderzoeksdomein over ondernemerschap, met name het meten van impliciete motivaties. In **Hoofdstuk 4** beschrijven we de unieke dataset die we verzamelden. In **DEEL II** kan u de resultaten van de empirische, illustratieve deelstudies terugvinden. In **Hoofdstuk 5** focussen we op de omgeving. We maken gebruik van secundaire Europese data en onderzoeken of, hoe en voor welk type bedrijven de Europese standaardisatieregels een effect hebben op de opportuniteiten en bedreigingen van Europese bedrijven. In **Hoofdstuk 6** voeren we een studie uit op het niveau van de ondernemer. Hier gebruiken we de eerder vermelde nieuwe methode voor het meten van impliciete motivaties, en onderzoeken we hoe motivaties een impact hebben op maatschappelijk verantwoord ondernemen. **Hoofdstuk 7** focust dan weer op het strategieniveau. Deze empirische studie bekijkt hoe ondernemingsgerichte acties zoals *effectuation* en *causation* een impact hebben op de ondernemingsgeest van bedrijven. In **Hoofdstuk 8** brengen we alle delen van de puzzel tezamen. We onderzoeken hoe een prestatie bevorderende samenhang tussen verschillende factoren mogelijk is, zoals aspecten van de omgeving, de onderneming en de strategie. We gebruiken hiervoor data van de tweede uitgestuurde vragenlijst. Uiteindelijk vatten we in **DEEL III** een aantal overkoepelende lessen samen, en suggereren we enkele toekomstige pistes voor bijkomend onderzoek. In **Hoofdstuk 9** bespreken we een aantal beleidsimplicaties die we (weliswaar steeds met voorzichtigheid) kunnen afleiden uit onze resultaten. Tenslotte geven we in **Hoofdstuk 10** een overzicht van wat we voor deze overkoepelende studie uitgevoerd hebben, en geven we enkele suggesties voor toekomstig onderzoek.

In wat volgt vatten we de belangrijkste bevindingen van de SMESESAP studie samen, en geven we een overzicht van enkele mogelijke beleidsimplicaties. Wij vertrekken hiervoor van twee overkoepelende observaties, hieronder uitgelegd.

(1) Ondernemingsgerichte ervaring is typisch erg heterogeen. Eerder onderzoek haalde dit reeds uitvoerig aan (bijvoorbeeld, Nooteboom, 1994; Audretsch, 2008), en onze empirische studies bevestigen dit nogmaals. De heterogeniteit in ondernemerschap komt grotendeels voort uit verschillen in motivaties, ambities, het ondernemingsproject en de context (zie bijvoorbeeld de beschrijvende statistiek van onze dataset in Hoofdstuk 4). Door deze heterogeniteit is het van groot belang dat beleidsimplicaties rekening houden met de overkoepelende structuur en de context waarin KMO's en zelfstandigen opereren. De heterogeniteit kan eveneens zorgen voor goed werkende bedrijfsecosystemen (Sternberg, 2007; Wong et al., 2005) die onder andere door verschillen tussen de bedrijven gaandeweg kunnen evolueren. In dergelijke heterogene en veranderlijke omgevingen is het risico hoog dat een zeer nauw gefocust beleid zijn doel mist of slechts een zeer beperkte impact heeft. Daarom luidt onze eerste onderzoeksvraag: **“Hoe kan de overkoepelende (beleids)structuur verbeterd worden zodat ondernemerschap en bedrijven zo succesvol mogelijk kunnen zijn?”** Een dergelijke algemene focus lijkt doeltreffender te zijn dan zeer nauw gefocuste aanbevelingen.

(2) Ondernemingssucces wordt dikwijls als zeer persoonlijk en zelfs puur op toeval berustend afgedaan (bijvoorbeeld, Coad et al., 2013; Storey, 2011). Echter, de resultaten van het SMESESAP project lijken aan te geven dat deze willekeur slechts schijn is. Onze resultaten lijken aan te geven dat ondernemingssucces een gevolg is van een optimale afstemming tussen de persoonlijke drijfveren van de ondernemer, de strategie die de ondernemer volgt, en de omgeving waarin het bedrijf opereert (Parker et al., 2010). Onze volgende onderzoeksvraag is dan ook: **“Hoe kan een optimale afstemming verder gestimuleerd worden, zodat ondernemingssucces kan groeien?”**

De twee hierboven vermelde argumenten (de heterogeniteit en het belang van individuele invullingen) zorgen ervoor dat het formuleren van beleidsimplicaties zeer moeilijk is. Beleidsaanbevelingen worden immers meestal aangereikt voor de overkoepelende

doelgroep, of toch tenminste voor enkele welomschreven subgroepen. Inderdaad, onze beleidsinzichten en –implicaties hebben dan ook een dubbel doel. Ten eerste trachten we een antwoord te bieden op de hierboven geformuleerde onderzoeksvraag: “Hoe kan de overkoepelende (beleids)structuur verbeterd worden zodat ondernemerschap en bedrijven zo succesvol mogelijk kunnen zijn?”, en ten tweede geven onze resultaten duidelijk aan dat een afstemming tussen persoonlijke drijfveren, strategie en omgeving belangrijk is. Wij pleiten dan ook voor een systematische aanpak, waarbij het belang van “fit” voorop gesteld wordt. Dit kan bijvoorbeeld een impact hebben op onderwijskundige programma’s of ondernemingsgerichte ondersteunende organisaties. In wat volgt worden de twee onderzoeksvragen verder uitgewerkt.

“Hoe kan de overkoepelende (beleids)structuur verbeterd worden zodat ondernemerschap en bedrijven zo succesvol mogelijk kunnen zijn?”

- Onze resultaten van Hoofdstuk 5 geven aan dat niet alle bedrijven baat hebben bij Europese standaardisatieregels. Wij zien bijvoorbeeld dat de voordelen van standaardisatie niet gelijk verdeeld zijn over bedrijven, industrieën en regio’s. Dit is voornamelijk interessant voor de verschillende stakeholders betrokken bij het ontwikkelen van de EU standaardisatieregels, zoals nationale overheden, bedrijfsorganisaties en de Europese Commissie. Onze resultaten geven aan dat voornamelijk KMO’s in Oost-Europese en Mediterrane landen nood hebben aan het ontwikkelen van capaciteiten die ervoor kunnen zorgen dat zij mee de vruchten kunnen plukken van de EU standaardisaties. Op die manier kan het standaardisatieprogramma en het bijhorende doel (namelijk: de bevordering van Europese integratie) bewerkstelligd worden. Ons voorstel is dan ook dat de verschillende EU lidstaten ondersteuning bieden aan KMO’s tijdens het adopteren van de EU standaarden. Voornamelijk innovatie en internationalisatie bleken faciliterende capaciteiten te zijn. Belangrijk hierbij is dat zowel innovatie als internationalisatie zeer weinig voorkwamen als strategische doelen bij de Belgische ondernemers van onze studie. Voortbouwend op onze resultaten verwachten wij dan ook dat het stimuleren van dergelijke

faciliterende capaciteiten meer effect zal hebben dan bijvoorbeeld het uitreiken van subsidies aan KMO's zonder enige afstemming met de regelgevingen die zij dienen te volgen of verdere opvolging.

- Regels worden door de meeste bedrijven als een last gezien, en niet als een bron van opportuniteiten (zie Hoofdstuk 4). Dit blijkt voornamelijk zo te zijn voor ondernemers/eigenaars, die zeer verschillend scoorden op deze dimensie dan de zelfstandigen in onze dataset. Bovendien is het beschouwen van deze “regellast” gerelateerd aan een lagere groei in winstgevendheid voor KMO's en lagere verwachtingen in inkomensgroei voor zelfstandigen. Deze vaststelling vraagt uiteraard voor een verdere vereenvoudiging van administratieve taken.
- Onze resultaten geven aan dat vrouwen en mannen niet verschillen wat betreft hun ambities in jobcreatie of de passie voor hun onderneming. Er blijkt wel een verschil te zijn wat betreft hun ambitie voor de grootte van hun bedrijf (zie Hoofdstuk 4). Vrouwen kiezen voor relatief kleinere bedrijven (in voltijds equivalenten) dan mannen. Dit zou verklaard kunnen worden doordat vrouwen in andere omstandigheden werken, en bijvoorbeeld meer belang hechten aan de flexibiliteit die verbonden is aan een carrière als ondernemer, of meer moeilijkheden tegenkomen in het vinden van de juiste financiering. Vrouwen blijken ook erg te verschillen van mannen wat betreft de eigen doeltreffendheid en het gebruik van een causale logica tijdens strategische planning. Omdat strategische planning een zeer belangrijke drijfveer kan zijn voor de ondernemingsgeest (zie Hoofdstuk 7), bedrijfsgrootte, en zelfs inkomstengroei voor zelfstandigen (zie Hoofdstuk 4), kan het aangewezen zijn om vrouwen nauwer te betrekken bij onderwijsprogramma's gefocust op de eigen doeltreffendheid en strategische planning. Uiteraard is verder onderzoek nodig, waarbij men controleert voor aspecten zoals sector en onderwijsniveau, maar het beleid kan wel reeds een impact hebben door ervoor te zorgen dat ook vrouwen hun ondernemingsgeest volledig kunnen ontplooien. Men kan bijvoorbeeld voldoende toegang tot financiering en flexibiliteit (vb.: flexibele kinderopvang) voorzien. Als kanttekening willen we wel nog eens benadrukken dat dergelijke maatregelen uiteraard niet enkel voordelig kunnen

zijn voor vrouwen, maar da ook andere ondernemers die waarde hechten aan flexibele werkomstandigheden hiermee geholpen kunnen worden.

- Onze resultaten geven eveneens aan dat zelfstandigen zich dikwijls in een wat moeilijkere positie bevinden, zij scoren bijvoorbeeld lager op tevredenheid met hun leven dan ondernemers van KMO's. Dit resultaat is eveneens nauw gerelateerd aan jobtevredenheid en – weliswaar in mindere mate – met de tevredenheid ten opzichte van traditionele economische doelen (zie Hoofdstuk 4). We vinden eveneens dat innovatie, en meer bepaald ondernemingsgerichte innovaties en de ontwikkeling van nieuwe producten, nauw samengaan met een stijging in inkomensverwachtingen. Interessant om hierbij aan te halen, is dat het merendeel van de beleidsbeslissingen rond innovatie op KMO's focussen. Wij argumenteren dat ook zelfstandigen baat kunnen hebben bij dergelijke innovatie stimulerende maatregelen, aangezien dit zowel hun tevredenheidsgraad met hun leven als de effectieve inkomstengroei kan doen stijgen. Dergelijke maatregelen zouden er immers voor kunnen zorgen dat ze beter uitgerust zijn om om te gaan met de dikwijls dynamische omgeving waar zelfstandigen meet geconfronteerd worden. Op hun beurt kunnen internationalere en innovatieve Belgische zelfstandigen een bijdrage leveren aan een gezond Belgisch bedrijfsecosysteem.
- Toegang tot hoog opgeleide werknemers en, in mindere mate weliswaar, toegang tot financiering worden beiden beschouwd als belemmeringen voor Belgische bedrijven. Interessant genoeg zien we enkel een correlatie tussen toegang tot financiering en lagere prestaties (zie Hoofdstuk 4). Lagere prestaties worden meestal verklaard door het beleid ten opzichte van het onderwijssysteem, levenslang leren en toegang tot financiering. Hierbij merken we op dat Ernst & Young (2014) aangeven dat Waalse KMO's een groeiend tekort hebben wat betreft investeringsvolumes, en dit in vergelijking met Vlaanderen. Er worden twee verklaringen gesuggereerd: (1) minder toegang tot financiering in Wallonië, en (2) meer risicovolle investeringen in Vlaanderen. Wij vinden echter geen verschillen tussen toegang tot financiering tussen Vlaanderen, Wallonië en Brussel. Onze data geeft dus aan dat Waalse ondernemers relatief gezien niet minder toegang tot financiering hebben, of dit toch niet zo

perciipiëren. Dit lijkt aan te geven dat het niet zozeer gaat over meer toegang tot financiering in Wallonië, maar eerder over een verbeterde opleiding van ondernemers wat betreft de voor- en nadelen van bijvoorbeeld *venture capital* of risicovolle investeringen.

Hoe kan een optimale afstemming tussen de persoonlijke drijfveren van een ondernemer, de strategie die gehanteerd wordt op bedrijfsniveau en de omgeving waarin zaken gedaan wordt verder gestimuleerd worden, zodat ondernemingssucces kan groeien?

- Fit tussen impliciete motivaties, expliciete motivaties en het bepalen van doelen

In Hoofdstuk 6 geven we aan dat impliciete motivaties ondernemingsgericht gedrag kunnen beïnvloeden. We leveren eveneens het bewijs dat een overeenstemming tussen impliciete en expliciete motivaties inzichten moet bieden in waarom ondernemers soms moeite hebben met het bereiken van doelen die ze zelf voorop stelden (Kehr, 2004b). Door hier meer inzicht in te hebben kunnen ondernemers een betere afstemming bereiken tussen hun bedrijfsproject en hun persoonlijke motivaties, waardoor zij er beter in zullen slagen om hun doelen te bereiken (voornamelijk wat betreft gedeelde waardecreatie).

Wij tonen dat voornamelijk een impliciete motivatie voor macht erg belangrijk is voor gedeelde waardecreatie. Zoals ook gesuggereerd door Muhammad Yunus (Nobel Prijs Laureaat in 2005), is de wereld veranderen erg fijn, voornamelijk voor mensen die impliciet gedreven worden door macht. Wij tonen eveneens dat de samenleving, zoals publieke instellingen en VZWs, een machtsgeoriënteerde ondernemer niet de nodige sociale stimulansen geeft om actief te zijn in dergelijke gedeelde waardecreatie. In andere woorden, de samenleving erkent niet dat gedeelde waardecreatie een prestigieus, machtsgerelateerd doel is. Door dergelijke conflicterende sociale normen kan het plezier van het “veranderen van de wereld” teniet gedaan worden. Activisten worden bijvoorbeeld dikwijls geportretteerd via negatieve stereotypes. Om ervoor te zorgen dat er een sterker engagement is voor gedeelde waardecreatie en de effectieve vertaling ervan in een positieve sociale impact, kunnen publieke instellingen bijvoorbeeld bekijken hoe zij dergelijke conflicterende normen kunnen vermijden.

- Fit tussen ondernemingsgerichtheid, strategische planning (of niet-planning) en een dynamische omgeving

Onze resultaten geven aan dat ondernemingsgerichtheid (Miller, 1983) positief gecorreleerd is met de verwachte inkomstengroei van zelfstandigen, en met subjectieve maatstaven zoals algemene tevredenheid over de carrière (voor zowel KMO's als zelfstandigen) (zie Hoofdstuk 4). Ondernemingsgerichtheid geeft aan in hoeverre bedrijven innovaties daadwerkelijk commercialiseren, voorlopers zijn in hun industrie, en risicovolle, doortastende strategieën volgen. De definitie van dit concept laat terecht uitschijnen dat het stimuleren van ondernemingsgerichtheid (en dus ook innovatie) een aanrader is.

In Hoofdstuk 7 onderzoeken we dit verder en bekijken we hoe verschillende manieren van ondernemingsacties gelinkt zijn met de ondernemingsgeest van bedrijven. We vinden dat bedrijven die aan zeer plangerichte aanpak hanteren meer ondernemingsgericht zijn, *ceteris paribus*. Met andere woorden, bedrijven die lange termijn opportuniteiten analyseren en markten selecteren waarvan ze verwachten dat ze de hoogste opbrengst zullen genereren hebben meestal een sterker ontwikkelde ondernemingsgeest. Dit wordt eveneens bevestigd door eerder onderzoek, waarbij aangegeven wordt dat plannen positief gerelateerd is met innovatiesucces (Salomo et al., 2007), proactief zijn (Brews en Hunt, 1999) en risico's nemen (Clausen et al., 2012). Onze analyses laten ook zien dat planning eigenlijk voornamelijk positief gerelateerd is met een ondernemingsgeest als het bedrijf *tegelijkertijd* een meer plangerichte en "lossere" aanpak hanteert. Daarnaast zien we ook dat een zeer plangerichte aanpak enkel vruchten zal afwerpen in stabiele omgevingen. Dit is in lijn met onderzoek van Chandler et al. (2009), die aangeven dat een plangerichte aanpak zoals het op voorhand berekenen van verwachte opbrengsten enkel mogelijk is in stabiele omgevingen. Ook Sarasvathy (2001) geeft aan dat planning niet aan te raden is in een onstabiele omgeving. Tenslotte hebben we eveneens de impact van de hierboven vermelde relaties bekeken op bedrijfsresultaten (en meer bepaald, op de grootte van het bedrijf). We vinden dat een ondernemingsgeest de link is tussen een plangemaakte aanpak en de grootte van het bedrijf. Dus, bedrijven die voor een plangemaakte aanpak opteren en eveneens hierdoor een beter ontwikkelde ondernemingsgeest hebben, zullen waarschijnlijk groter zijn. Al deze resultaten lijken aan te geven dat onderwijs over

ondernemerschap zowel aandacht moet hebben voor een meer planmatige aanpak (de zogenaamde “*business plans*”), als voor een aanpak waar ruimte is voor veranderingen, het maken van fouten en het “gaandeweg evolueren”. Onze resultaten geven ook duidelijk aan dat een interactie met de omgeving zeker niet uit het oog verloren mag worden.

- Fit tussen persoonlijkheidskenmerken, productstrategieën (differentiatie versus kostenfocus) en de dynamiek in de omgeving

Volgens de klassieke theorieën over strategisch management is een optimale afstemming tussen de strategie van een bedrijf en de omgeving waarin het bedrijf actief is van groot belang om goede resultaten te boeken (Hrebiniak and Joyce 1985). Men geeft namelijk aan dat productdifferentiatie geschikt is voor veranderende omgevingen en een kostenfocus voor stabielere omgevingen. In Hoofdstuk 8 tonen we dat de persoonlijkheid van een manager eveneens toegevoegd moet worden aan deze strategie-omgeving afstemming. Wij argumenteren dat een bedrijf dat in een stabiele omgeving actief is inderdaad een kostenfocusstrategie zou moeten volgen, en voegen hieraan toe dat zeer precieze managers die hoog scoren op consciëntieusheid eveneens noodzakelijk zijn om hoge prestaties te bekomen. Daartegenover zien we dat bedrijven die actief zijn in een dynamische omgeving een productdifferentiatiestrategie dienen te volgen, en nood hebben aan managers die openstaan voor nieuwe ervaringen. Op die manier kunnen hogere prestaties bekomen worden. We zien echter eveneens dat een productdifferentiatiestrategie succesvol kan zijn in stabiele omgevingen als de manager erg precies is. In andere woorden, onze resultaten geven aan hoe de persoonlijkheid van de manager, de strategie en de omgeving optimaal op elkaar afgestemd kunnen worden. Dit laat ons toe om configuraties (of toch een aantal causale voorwaarden) te vinden die tot hoge groei kunnen leiden.

Een kritische analyse van de huidige onderwijs- en trainingsprogramma's en ondersteunende organisaties voor ondernemers is noodzakelijk om deze inzichten te linken met de persoonlijkheid-strategie-omgeving nexus. Het louter onderzoeken van de competenties en de bekwaamheden van de ondernemer, het project, de context of de strategie is onvoldoende. Een optimale afstemming is noodzakelijk om tot goede resultaten te komen.

Als conclusie vatten we de overkoepelende inzichten van het project nog eens samen. We geven een aantal resultaten over (1) de determinanten van de strategieën, inclusief innovatie, van KMO's en zelfstandigen, en (2) hoe deze gelinkt zijn tot prestaties, voornamelijk met betrekking tot (groei in) werkgelegenheid. We vertalen deze inzichten eveneens in een mogelijke meerwaarde voor de praktijk; we geven enkele suggesties hoe de algemene (beleids)structuur aangepast kan worden zodat ze kan bijdragen tot een florerende ondernemende samenleving. We tonen ook hoe een contingentiebenadering gebruikt kan worden als reflectietool door beleidsmakers en zij die dagelijks in contact staan met de onderneming (zoals de ondernemer zelf, de coach, de *business angel*, enz.).

Hoewel de resultaten van onze studie reeds gebaseerd zijn op een ambitieus onderzoeksproject, zijn er natuurlijk nog tal van mogelijkheden en opportuniteiten om ondernemerschap verder te onderzoeken. Wat wij alvast kunnen besluiten is dat het huidige project en de toekomstige opportuniteiten momenteel erg veranderend zijn, en dat er heel wat veelbelovende pistes zijn in dit onderzoeksdomein. Wij zijn er dan ook van overtuigd dat degelijk onderzoek bijkomende inzichten kan leveren voor zij die een onderneming wensen te starten en te managen, evenals voor beleidsmakers die hieraan willen bijdragen.