



HOE ONDERNEMEN KLEINE RETAILERS SUCCESVOL?

Rainer Hensel, Ronald Visser, Anja Overdiek en Ellen Sjoer

LEIDERSCHAP

Kleine winkeliers hebben het moeilijk door de concurrentie van online-winkels, merken die (on- en offline) direct aan de consument verkopen, en grote ketens. Aan de hand van de vijf vuistregels voor ondernemendheid uit de ‘effectuation’-theorie voor ondernemerschap is onderzocht welke ondernemende kwaliteiten kleine retailers inzetten om zich staande te houden en inkomen te genereren.

Kleine, onafhankelijke retail-ondernemers met een fysieke winkel hebben het moeilijk. Zij voelen de concurrentiedruk van online-winkels. Ook zien zij dat de consument andere eisen stelt. Het gevolg is een dalende omzet, een krimpend aantal onafhankelijke retail-ondernemers en een toename van de leegstand in winkelgebieden (Quix, 2020). Zo’n 63 procent van de fysieke winkels wordt gerund door zogenaamde micro-ondernemers. Dit zijn ondernemers met één tot tien medewerkers, die met hun fysieke winkels in grote mate bijdragen aan de variatie en vitaliteit van binnensteden (Overdiek, 2019).

De problemen die deze ondernemers ervaren lijken echter slechts de symptomen van een onderliggend, meer structureel probleem. Kleine winkeliers of micro-ondernemers lijken niet altijd over de benodigde ondernemerskwaliteiten te beschikken om de sterke concurrentiedruk aan te kunnen (Jones & Livingstone, 2018). In de vakliteratuur wordt het effectief omgaan met veranderende concurrentie een ‘competitieve respons’ genoemd. Maar het effectief ontwikkelen en implementeren van zo’n competitieve respons vraagt innovatieve ondernemerskwaliteiten.

Het belang van deze kwaliteiten wordt nog eens extra onderstreept door de impact van de COVID-19-crisis op de detailhandel. Deze crisis leidt tot veranderend consumentengedrag, dat varieert van een versnelling van de opmars van online-winkelen tot het omarmen en ondersteunen van lokale winkeliers.

In dit artikel kijken we naar het vermogen van winkeliers om hun bedrijf niet alleen overeind te houden maar er in een veranderende omgeving ook succesvol mee te blijven door zich adequaat aan te passen aan de nieuwe omstandigheden. Centraal staat de vraag welke specifieke onderliggende ondernemerskwaliteiten het succes van kleine retailers en micro-ondernemers kunnen versterken? Uit onderzoek blijkt dat de ondernemerskwaliteit om businessmodellen (door) te ontwikkelen cruciaal is voor de continuïteit van een onderneming (Jiang & Rüling, 2019; Chandler e.a., 2011). Hier bekijken wij daarom hoe de capaciteit om innovatieve businessmodellen te ontwerpen eruitziet in het segment detailhandel van het MKB, en in welke mate deze capaciteit de prestaties van deze bedrijven beïnvloedt. Het doel is om meer grip te krijgen op het ondernemend gedrag van retail-MKB’ers.

Allereerst wordt kort uiteengezet welke concurrentiedruk retail-MKB'ers ervaren en wat de implicaties daarvan zijn voor lokale economieën en wijken of centra van steden en dorpen. Ten tweede schetsen we recente wetenschappelijke inzichten over de wijze waarop ondernemers in de praktijk denken en doen: *effectuation*. We veronderstellen dat *effectuation* ondernemers helpt om in te spelen op de onzekerheid van de hedendaagse retail-omgeving. Ten derde presenteren we de opzet en resultaten van empirisch onderzoek onder 88 micro-ondernemers in de retail. We sluiten af met praktische aanbevelingen voor retail-MKB'ers om met de toenemende concurrentiedruk om te gaan.

Retail-MKB onder druk

Het retail-MKB staat om verschillende redenen onder druk. De opkomst van e-commerce en de achterliggende technologische innovaties vormen een grote bedreiging voor kleine fysieke retailers (Bollweg e.a., 2020). Dit wordt versterkt door de middelen die grote retailers hebben om hun businessmodellen te digitaliseren en om zogeheten *omni-channel*-strategieën uit te rollen. Binnen deze strategieën wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de uiteenlopende online- en offline-(informatie)kanalen die consumenten inzetten vóór, tijdens en na de aankoop van producten en diensten. Tegelijkertijd profiteren grote retailers van hun 'merkkracht'. Met hun grotere naamsbekendheid kunnen ze goedkoper de aandacht en het vertrouwen van de consument winnen (Jones & Livingstone, 2018). Het gevolg is een groter bereik tegen lagere relatieve kosten. Ook A-merken maken hier steeds meer gebruik van door, leunend op hun naamsbekendheid en merkwaarde, direct aan consumenten te verkopen. Sterke merken slaan steeds vaker retailers over in hun weg naar de consument. Zo verkoopt Nike al jaren zijn producten direct aan de consument, zowel online als via zijn 'flagship stores' in de grote steden; het bedrijf haalt inmiddels ruim dertig procent van zijn omzet uit deze directe verkoop aan de consument.

De stijgende concurrentie heeft niet alleen voor de betrokken ondernemers en medewerkers gevolgen. De afname van kleine onafhankelijke, fysieke retailers heeft serieuze gevolgen voor de lokale economieën. Een van de effecten is 'klonen': winkelstraten en -gebieden gaan steeds meer op elkaar lijken (Litz & Pollack, 2015). De variatie van het winkelaanbod neemt af en dezelfde doelgroepen worden bediend. Deze verschraving van het aanbod heeft op haar beurt weer een negatief effect op het ondernemersklimaat (Megicks & Warnaby, 2008). Een vicieuze cirkel kan ontstaan, waarin de grote homogeniteit van het winkelaanbod leidt tot een afname van nieuwkomers in de winkelstraat. Tevens zijn kleine onafhankelijke fysieke retailers belangrijk voor de lokale werkgelegenheid (Jackson & Stoel, 2011; Bollweg e.a., 2020). Brits onderzoek toont aan dat winkelsluitingen direct verband houden met een negatieve koopkrachtontwikkeling in de lokale gemeenschap als gevolg van een hogere werkloosheid (Demko-Richter & Ter Halle, 2015). Daarnaast leidt de teruggang in winstgevendheid en omzet van kleine winkeliers tot steeds meer leegstand in centrale winkelstraten, waardoor vooral de centra van middelgrote steden hun aantrekkelijkheid verliezen voor onder andere (dagjes)toeristen.

De concurrentiedruk vraagt van kleine retail-ondernemers om strategische acties, ofwel een 'competitieve respons'. Zij moeten hun winkel- of bedrijfsstrategie dusdanig aanpassen dat zij marktruimte blijven vinden of ontwikkelen in specifieke niches. Een ver-

kennend onderzoek in Engeland onder kleine ijzerwaren- en bouw-winkels heeft laten zien dat zo'n aanscherping van de winkelstrategie effectief kan zijn (Cotton & Cachon, 2007). Maar kunnen kleine

winkeliers dat? Zowel beleidsmakers als onderzoekers hebben hun twijfels geuit of deze ondernemers wel over de benodigde competenties beschikken om daadwerkelijk innovatieve winkel- en bedrijfsstrategieën te ontwikkelen en te implementeren. Deze onderliggende competenties vormen namelijk de voorwaarde voor een effectieve competitieve respons (Bollweg e.a., 2020; Jones & Livingstone, 2018). Er lijkt sprake van een gebrek aan strategische alertheid, of, zoals Beaver (2003, pp. 117) het pakkend verwoordt: 'De micro-re-

WIE BEN IK? WAT KAN IK? WIE KEN IK?

tailer besteedt eigenlijk heel weinig aandacht aan de ondernemingsstrategie, totdat er echt serieuze problemen ontstaan. Meestal is de directe markt van de micro-retailer al compleet veranderd zonder dat de eigenaar, manager of ondernemer dit doorhad.' Kleine retail-ondernemers werken doorgaans hard in hun zaak, maar vergeten daardoor aan hun zaak te werken. Dit is extra zorgelijk omdat de directe concurrenten – de grote ketens en online-spelers – wel degelijk over dit strategisch vermogen beschikken. Grootchalige stafafdelingen, met veelal hoogopgeleide specialisten, werken voortdurend aan het optimaliseren en vernieuwen van retail-businessmodellen.

Met ons onderzoek, onderdeel van het project *Future Proof Retail*,¹ willen we bekijken in hoeverre micro-ondernemers in staat zijn om succesvol te blijven, en op welke ondernemende wijze zij dat dan doen. Met andere woorden: welke ondernemende kwaliteiten zetten kleine retailers in om zich staande te houden en inkomen te generen? Dit doen we aan de hand van de vijf vuistregels voor ondernemendheid die voortkomen uit een moderne ondernemerschapstheorie: *effectuation*.

VIJF VUISTREGELS VOOR ONDERNEMERSCHAP IN DE PRAKTIJK

De afgelopen twee decennia hebben twee onderzoeksgebieden veel aandacht gekregen in het onderzoek naar ondernemerschap: het vermogen nieuwe businessmodellen te ontwikkelen en om te gaan met (grotere) onzekerheid en (grotere) veranderlijkheid (Jiang & Rüling, 2019; Futterer c.s., 2018). Een van de nieuwe theorieën over ondernemerschap die in deze context aan populariteit heeft gewonnen is *effectuation*. *Effectuation* beschrijft de wijze waarop ondernemers in de praktijk denken en doen: hoe komen zij tot besluiten en maken zij hun keuzen? Het uitgangspunt in deze theorie is dat het in onzekere tijden niet mogelijk of nuttig is om op een planmatige en rationele wijze uitdagingen aan te gaan.

Effectuation wordt vaak afgezet tegen *causation* (Jiang & Rüling, 2019; Chandler e.a., 2011; Sarasvathy, 2001). *Causation* beschrijft de traditionele en rationele manier waarop beslissingen worden genomen. De redenering is in dit geval dat ondernemers om te beginnen kansen

zoeken in de externe omgeving, bijvoorbeeld op basis van marktonderzoek. Vervolgens evalueren ze de kansen die ze vinden, kiezen de kans(en) die ze willen pakken en gaan daar vastberaden mee aan de slag. Om hun doel te bereiken verzamelen ze de middelen die ze daarvoor nodig hebben en gaan ze vervolgens planmatig te werk om de kansen te verzilveren. Concurrenten worden gezien als partijen in de externe omgeving waarmee de strijd moet worden aangegaan. Onverwachte gebeurtenissen worden ervaren als hinderlijke onderbrekingen van het plan dat moet worden uitgevoerd.

Effectuation, daarentegen, kent een ander vertrekpunt. Deze theorie wordt door Sarasvathy & Dew (2008) beschreven als 'de logica achter ondernemende expertise, een dynamisch en interactief proces om nieuwe dingen te creëren'. De veronderstelling is dat in onzekere omstandigheden ondernemers *effectuation* de voorkeur geven boven *causation* (Sarasvathy & Dew, 2008). De *effectual* denkwijze vertrekt vanuit een algemene ambitie. Een ondernemer die wil veranderen stelt zich geen vastomlijnd doel, maar formuleert voor zijn bedrijf een generieke richting. De doelen van de ondernemer lijken meer fluïde en kunnen bovendien veranderen door de interactie en co-creatie met zakelijke partners en door onverwachte omstandigheden die weer totaal andere, nieuwe kansen met zich meebrengen. Door zich meer te richten op de middelen die zij al tot hun beschikking hebben (eventueel via zakelijke partners), blijven de ondernemers aan de bal en voelen zij zich minder een speelbal van externe omstandigheden. In het *effectuation*-denken staan de volgende vijf vuistregels centraal:

- Het 'bird in the hand'-principe: een cognitief proces waarmee ondernemers zich vooral richten op de uiteenlopende middelen die zij tot hun beschikking hebben en waarmee zij hun algemene aspiratie kunnen vormgeven. Het motto is 'Liever één vogel in de hand, dan tien in de lucht'.
- Het 'crazy quilt'-principe: door actief in contact te staan met verschillende business-partners ontstaan nieuwe business-ideeën en daarmee ook nieuwe doelen. In sommige gevallen worden nieuwe samenwerkingsverbanden aangaan. Zo ontstaat een nieuwe 'lappendeken' van middelen en doelen: een *crazy quilt*.
- Het 'limonade'-principe: als ondernemers geconfronteerd worden met onverwachte omstandighe-

den, dan wordt dit niet opgevat als een negatieve gebeurtenis, maar als een kans. Het Engelse spreekwoord – ‘*if life serves you lemons, make lemonade*’ [als het leven je citroenen geeft, maak daar dan limonade van] – is hier van toepassing.

- Het ‘*affordable loss*’-principe: ondernemers zijn meer geneigd om zorgvuldig te analyseren wat zij bereid zijn te verliezen (in negatieve scenario’s) en hoe zij dit neerwaartse risico (*loss*) behapbaar (*affordable*) kunnen maken, dan om uit te rekenen wat zij zouden kunnen winnen als alles positief uitpakt.
- Het ‘*pilot in the plane*’-principe: ondernemers hebben de voorkeur om zich te richten op datgene wat binnen hun invloedsfeer valt. Hierdoor kunnen ze proactief maar flexibel werken aan het realiseren van ambities en aspiraties. Op deze wijze worden twee belangrijke ondernemerskwaliteiten gecombineerd: doelgerichtheid en het vermogen om zich snel aan wisselende omstandigheden aan te passen.

Decennia van onderzoek toont aan dat creatief vermogen een voorwaarde is voor innovatie. Met enkel creativiteit zullen nieuwe ideeën echter zelden of nooit worden omgezet in daadwerkelijke vernieuwing en verbetering. Daarvoor zijn complementaire kwaliteiten nodig. De veronderstelling is dat de vijf genoemde *effectuation*-principes, naast creatief vermogen, ondernemers in staat stellen om in tijden van onzekerheid en ambiguïteit flexibel in te spelen op veranderende omstandigheden. Dat doen zij door hun businessmodel aan te passen of nieuwe businessmodellen te ontwikkelen (Sarasvathy & Dew, 2008). Deze specifieke manier van denken lijkt bovendien goed te passen bij de actiegerichtheid die kleine retail-ondernemers van nature hebben. De vraag is echter hoe deze *effectuation*-principes en creatief vermogen in de praktijk door retail-ondernemers worden gehanteerd, en hoe deze principes dan leiden tot meer ondernemerssucces.

HOE WORD EN BLIJF JE SUCCESVOL?

Het onderzoek is vormgegeven met behulp van een vragenlijst. De vragenlijst is ontwikkeld en getest en vervolgens uitgezet onder kleine retail-ondernemers.

In totaal werden 182 ondernemers benaderd en vulden 88 ondernemers de vragenlijst volledig in (respons van ruim 48 procent).

Het ondernemerssucces is gemeten door ondernemers te vragen hoe zij hun relatieve concurrentiekracht inschatten en in hoeverre hun onderneming een betrouwbare bron van inkomen is. Creatief vermogen en de *effectuation*-principes zijn op basis van eerder onderzoek geoperationaliseerd en opgenomen in de vragenlijst (Hensel & Visser, 2020).

Om het model te ontwikkelen en te testen is gebruik gemaakt van een *Structural Equation*-methodologie. Het toepassen van deze methodologie is noodzakelijk als men een specifieke samenhang wil analyseren tussen variabelen. Op basis van verschillende *fit*-indices kan het model met de grootste voorspellende waarde worden geconstrueerd. In figuur 1 is het definitieve model weergegeven.

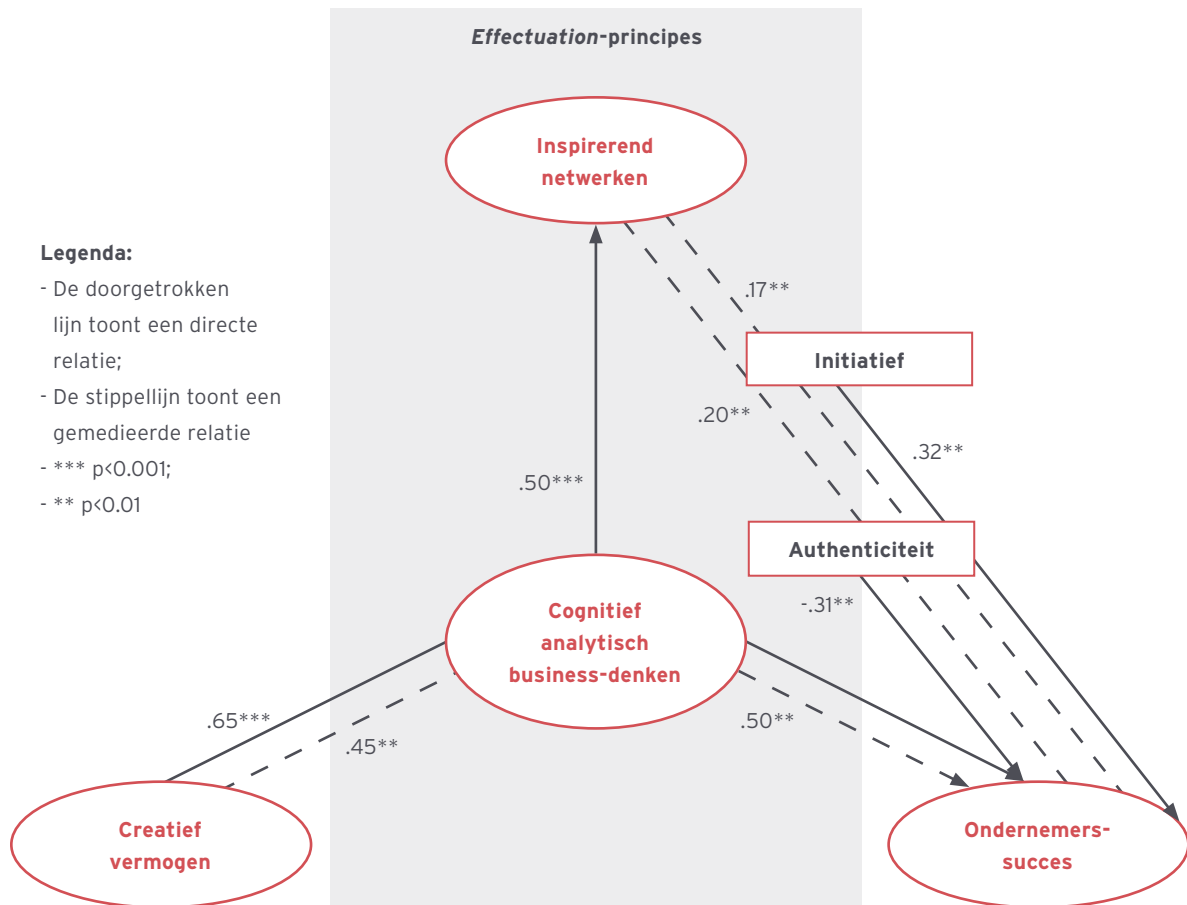
Het model laat zien dat succesvolle winkeliers een aantal zaken goed kunnen, goed doen en daar ook de vruchten van plukken. Om te beginnen zijn zij creatief; dat wil zeggen dat de ondernemers geregeld nieuwe ideeën ontwikkelen en hiermee ook actief experimenteren. Dit creatief vermogen stimuleert het succes van de ondernemers doordat het hen aanzet tot *effectual* denken en doen. Uit de analyses blijkt dat de vijf *effectuation*-principes in twee clusters kunnen worden opgesplitst: cognitief analytisch business-denken en inspirerend netwerken.

Cognitief analytisch business-denken bestaat onder meer uit het vermogen om klantinzichten te vertalen naar het eigen assortiment, en dienstverlenend te zijn, en initiatief te nemen om feedback te krijgen op nieuwe zakelijke ideeën. Deze manieren van denken en doen komen voort uit het ‘*bird in the hand*’-principe.

Het ‘*affordable loss*’-principe zien we terug in het vermogen om nieuwe ideeën te bedenken zonder dat daar per se grote financiële investeringen voor nodig zijn, terwijl de ondernemers wel in staat zijn om te anticiperen op mogelijke negatieve gevolgen.

Ook het ‘*limonade*’-principe zien we terug in het cognitief analytisch business-denken: ondernemers blijven oplossingsgericht bij (dreigende) tegenslag en komen onder druk juist tot nieuwe inzichten. Ook zijn succesvolle ondernemers goed in staat om abstracte

FIGUUR 1. ONDERZOEKSMODEL VAN DE RELATIE TUSSEN CREATIEF VERMOGEN, *EFFECTUATION* EN ONDERNEMERSSUCCES



business-ideeën te vertalen in concrete toepassingen in hun bedrijven.

In inspirerend netwerken herkennen we het 'crazy quilt'-principe: winkeliers nemen het initiatief om business-ideeën te bespreken en te bediscussiëren en zetten hun sociale netwerk in om ideeën te testen. Ook gebruiken ze het netwerk als een bron van inspiratie voor innovatieve ideeën.

Uit het model blijkt dat het cognitief analytisch business-denken een direct effect heeft op ondernemerssucces. Bovendien blijkt dat cognitief analytisch denken aanzet tot meer inspirerend netwerken, en dat dit inspirerend netwerken weer leidt tot meer ondernemerssucces. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit vooral het geval is wanneer de ondernemers veel

initiatief nemen om te netwerken en wanneer zij de feedback vanuit het netwerk op een authentieke manier weten te vertalen in innovatieve ideeën.

Het is belangrijk om te benoemen dat creatief vermogen op zichzelf onvoldoende is om succesvol te worden en te blijven. Al stromen ondernemers over van de creatieve ideeën en al denken zij uitstekend buiten de bestaande kaders, het wordt geen succes als die creativiteit niet wordt gecombineerd met het toepassen van *effectuation*. Om succesvol te kunnen zijn als kleine winkelier of micro-retailer gaat het dus om de combinatie. De creativiteit levert de input voor het toepassen van *effectual* denken en doen, en het effectief toepassen van dit ondernemende gedrag heeft een direct en krachtig effect op het ondernemerssucces.

Uit het onderzoek blijkt dat *effectuation* een belangrijke rol speelt in het omzetten van de creatieve kracht van ondernemers naar ondernemerssucces. Elementen uit alle vijf *effectuation*-principes spelen een rol in het verklaren waarom ondernemers succesvol worden en blijven. Hierbij moet worden opgemerkt dat de *effectuation*-principes op een complexe manier met elkaar samenhangen. Toch is het waardevol om een aantal van deze principes apart te bekijken.

Het uitgangspunt van *effectuation* is dat de unieke combinatie van middelen van de ondernemer de basis vormt van diens succes: het ‘*bird in the hand*’-principe. Denk hierbij aan de talenten en persoonskenmerken, opgebouwde kennis en kunde, maar ook het netwerk dat de ondernemer heeft opgebouwd. Vragen die iedere ondernemer zich kan stellen, zijn: wie ben ik, wat kan ik en wie ken ik? Antwoorden op deze vragen stimuleren de inzet van de eigen middelen in het vernieuwen van het businessmodel van de ondernemer. In een van de aanvullende workshops die werden georganiseerd in het kader van de *Future Proof Retail*-projecten vertelde een bakker dat hij een fanatiek sporter was en vaak naar de sportschool ging. Hij gebruikt zijn affiniteit met de sportbranche en kennis van de behoeften van sporters om vezelrijk voedzaam brood aan te bieden aan sporters. Zijn sportvrienden en -kennissen fungeerden als informeel ‘testpanel’ en groeien uit als eerste klanten. Bovendien zorgden zij ook voor de eerste promotie van zijn aanbod in de sociale media. De sportschool werd het eerste verkoopkanaal buiten de eigen bakkerij.

De recente geschiedenis laat zien dat ondernemen zelden van een leien dakje gaat. Onverwachte gebeurtenissen en tegenslagen liggen op de loer. Vanuit het ‘limonade’-principe weten we dat ondernemers doorgaans het beste proberen te maken van deze ‘verassing’. Zo worden tegenslagen, denk aan verkeerde zakelijke beslissingen of veranderende marktomstandigheden, gebruikt als belangrijke bron van informatie. In het Engels wordt dit *contingency leverage* genoemd.

Dit wijkt sterk af van de traditionele methoden om tot strategieontwikkeling te komen. Bij deze voorspellende methode worden afwijkingen van de planning of niet uitgekomen voorspellingen als een bedreiging gezien. Ons onderzoek laat juist zien dat het bij tegenslag belangrijk is om op zoek te blijven gaan naar oplossingen. In het eerder aangehaalde voorbeeld van de bakker zou de verkoop via de sportschool praktisch onhandig kunnen blijken te zijn wanneer de verkoopcijfers tegenvallen. In reactie daarop zouden de ondernemer en de sportschoolhouder tot een nieuw inzicht kunnen komen: de sportschoolhouder kan een promotiepartner worden. In de sportschool zelf en op de website en in de sociale media zou hij dan actief promotie maken voor de bakkerij, en als wederdienst zou de bakker dat doen voor de sportschool. In zo’n geval zet de tegenslag aan

tot reflectie en analyse en leidt daardoor tot een aanscherping van het businessmodel.

Tot slot verhelderen we graag een onderdeel van het ‘*crazy quilt*’-principe: het inspirerend netwerken. Netwerken wordt in de ondernemerspraktijk vaak gezien als het opbouwen en onderhouden van

sociale contacten, met het doel om verkoopmogelijkheden te inventariseren en het liefst ook te pakken. In ons model blijkt dat elementen van het ‘*crazy quilt*’-principe een ander doel dienen: inspiratie opdoen door feedback in te winnen. Hiermee kan het businessmodel of winkelconcept verder worden uitgebreid en kunnen zakelijke ideeën worden verbeterd. Om gericht feedback en informatie te verzamelen zijn de volgende vragen aan het netwerk belangrijk. Zijn mijn zakelijke ideeën wel vernieuwend, liefst disruptief? Hoe kan ik mijn zakelijke ideeën verbeteren, zodat ze uniek zijn? Hoe kan ik optimaal aansluiten bij een nieuwe klantbehoefte en zo het concurrerend vermogen van mijn winkel versterken?

—

Kleine ondernemers in de retail hebben het doorgaans moeilijk. De retail is veranderlijk, er zijn veel grote concurrenten, en nu wordt de sector ook nog eens ge-

CREATIEF VERMOGEN
IS OP ZICHELZELF
ONVOLDOENDE OM
SUCCESVOL TE WORDEN
EN TE BLIJVEN

confronteerd met de gevolgen van de COVID-19-crisis. Ons onderzoeksmodel leert ons dat om succesvol te worden en te blijven als kleine ondernemer, je niet alleen in maar vooral ook aan de zaak moet werken. Door zich bewust te zijn van de *effectuation*-principes en zichzelf voortdurend de juiste de reflectieve vragen stellen, kunnen ondernemers hun creatieve vermogen omzetten in succes.

Noten

1. *Future Proof Retail* is een samenwerkingsverband van meer dan dertig partijen die onderzoek doen naar de toekomstbestendige retailer. In heel Nederland experimenteren retailers samen met studenten in *living labs*. Hierin onderzoeken zij welke vaardigheden ondernemers en medewerkers nodig hebben om 'futureproof' te zijn, en hoe ze die het beste kunnen aanleren.

Literatuur

Beaver, G. (2003). Management and the small firm. *Strategic Change*, 12(2), pp. 63-72.

Bollweg, L., R. Lackes, M. Siepermann & P. Weber (2020). Drivers and barriers of the digitalization of local owner operated retail outlets. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(2), pp. 173-201.

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

Cotton, B. & J.C. Cachon (2007). Resisting the giants: small retail entrepreneurs against mega-retailers—an empirical study. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(2), pp. 135-150.

Demko-Rihter, J. & I. Ter Halle (2015). Revival of high street retailing—the added value of shopping apps. *Amfiteatru Economic Journal*, 17(39), pp. 632-645.

Futterer, F., J. Schmidt & S. Heidenreich (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 51(1), pp. 64-81.

Hensel, R. & R. Visser (2020). Does personality influence effectual behaviour? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(3), pp. 467-484.

Jiang, Y. & C.C. Rüling (2019). Opening the black box of effectuation processes: characteristics and dominant types. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), pp. 171-202.

Jones, C. & N. Livingstone (2018). The 'online high street' or the high street online? The implications for the urban retail hierarchy. *The Inter-*

national Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 28(1), pp. 47-63.

Litz, R. A. & J.M. Pollack (2015). Interfirm rivalry between small hardware stores and 'big box' retailers: Market commonality and product mix similarity as antecedents to competitive response. *Journal of Small Business Management*, 53(2), pp. 436-449.

Overdiek, A. (2019). *Lokale helden in de retail. Wie zijn ze en wat hebben ze nodig?* Utrecht: Publicatie Retailagenda.

Quix, F. (2020). *S.A.L.E.* Amersfoort: Q&A Insights & Consultancy.

Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), pp. 243-263.

Sarasvathy, S. & N. Dew (2008). Effectuation and over-trust: Debating Goel and Karri. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), pp. 727-737.

Over de auteurs

De auteurs zijn allen verbonden aan De Haagse Hogeschool. R.W. Hensel PhD is senior onderzoeker bij het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling op het gebied van innovatief ondernemerschap. Hij doet onder meer onderzoek naar ondernemerskwaliteiten, de interactie tussen persoonlijkheid en cognitieve en sociale vaardigheden, en de co-creatie van een teamvisie in kleine, zelfsturende teams. R.C. Visser MSc is opleidingsmanager bij de bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management (opleiding van toekomstbestendige ondernemers en retailers). Zijn onderzoeksinteresse ligt op het gebied van ondernemend gedrag en hybride ondernemerschap. Dr. A. Overdiek is senior onderzoeker bij het kenniscentrum 'Mission Zero' en leidt vanuit de lectoraten Innovation Networks respectievelijk Duurzame Talentontwikkeling het landelijke project 'Future-Proof Retail'. Haar onderzoeksgebieden zijn betekenisconomie, tijdelijke ruimtes, ondernemerschap en co-design. Dr. E. Sjoer is lector Duurzame Talentontwikkeling en doet onderzoek naar een leven lang ontwikkelen van studenten en professionals in beroepen in transitie. Innovatieve leeromgevingen (bijvoorbeeld *learning communities*) en talentontwikkeling⁴ zijn belangrijke thema's.

