

Effectieve kennisoverdracht aan groeiende MKB-ondernemingen

Pieter van der Hoeven
Sergej Bulterman

mei 2010

Samenvatting

Gelet op het belang van het MKB voor de Nederlandse economie wordt ondernemerschap gestimuleerd. Naast het opstarten van een bedrijf is het minstens van even groot belang dat deze ondernemingen doorgroeien, zowel qua omzet als qua werknemers.

Omdat doorgroeien zelden probleemloos verloopt, wordt in dit onderzoek nagegaan of doorgroeende ondernemers een beroep kunnen doen op een adequate adviesinfrastructuur. De conclusie hieruit is, dat adviezen wel te vinden zijn, maar dat ondernemers niet vanzelf op weg geholpen worden en dat zij in feite pas te laat gaan zoeken.

Inleiding

Kleine en middelgrote ondernemingen, die doorgroeien, ontmoeten in dit groeiproces organisatieproblemen. Bij het oplossen daarvan zou een passende adviesinfrastructuur kunnen helpen. Gelet op het belang van doorgroeende ondernemingen voor de economie is er veel aandacht voor dit soort adviezen. De vraag, die in dit artikel aan de orde komt, luidt in hoeverre in Nederland de adviesinfrastructuur doorgroeende MKB-ondernemingen adequaat ondersteunt.

Doorgroeende MKB-ondernemingen

Belang en definitie

Algemeen wordt onderkend, dat MKB-ondernemingen van groot belang zijn voor de economie, voor maatschappelijke ontwikkelingen, ontplooiingsmogelijkheden en werkgelegenheid. Ondernemerschap is een speerpunt in het beleid van het ministerie van economische zaken. Studies zoals van het EIM (bijvoorbeeld Snel e.a. 2009) maken onderscheid tussen de dynamiek van het ondernemersbestand (oprichtingen en opheffingen) en de (snelle) groei van bestaande ondernemingen. Natuurlijk zijn er verbanden tussen beiden aspecten. Zo kunnen bijvoorbeeld de financiële risico's van groei verkeerd uitpakken en juist tot opheffing leiden.

Met name als het gaat om de groei van bestaande ondernemingen, stellen Snel e.a. (2009) voor Nederland echter gedurende de afgelopen jaren een achterblijvende prestatie vast vergeleken bij benchmarklanden als België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Ierland, Italië, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Japan.

De aandacht voor het starten en stimuleren van groei van ondernemingen is internationaal. Birch e.a. (1993) benadrukken dat werkgelegenheid vooral afhangt van de mate waarin ondernemingen snel groeien. Zij introduceren als definitie van snelle groei een omzetgroei van tenminste 20% per jaar gedurende vier jaar beginnend met een omzet van tenminste \$100.000.

De OESO en Eurostat hanteren als definitie voor snelle groei tenminste 20% groei hetzij in omzet, hetzij in personeel gedurende drie jaar voor ondernemingen ouder dan vijf jaar (Eurostat OECD, 2007). Ook het eerder genoemde EIM hanteert deze omschrijving bij het opstellen van de Internationale Benchmark (Snel e.a. 2009).

Kenmerken van doorgroeende ondernemingen

Cardia en Van Praag (2006) concluderen, dat opleiding telt bij het leiden van grote bedrijven; het soort opleiding speelt daarbij geen rol. Een métastudie door Van der Sluis, Van Praag en Vijverberg (2008) laat zien dat de meeste uitgevoerde onderzoeken naar de invloed van opleiding op ondernemerssucces een positieve verband aantonen. Charney en Libecap (2000) bijvoorbeeld vonden dat mensen met een ondernemersopleiding niet alleen vaker een bedrijf beginnen, maar dat

hun onderneming ook sneller groeit. Iyigun en Owen (1999) verklaren het verband tussen opleiding van de ondernemer en groei van het bedrijf eruit dat in de doorgroeifase vakkennis nodig is om technologisch bij te blijven. Een andere verklaring voor de relatie tussen opleidingsniveau en groeiambitie wordt gevormd door de opportunitykosten: een hoger opgeleide ondernemer zou in loondienst meer kunnen verdienen en derft die opbrengsten in zijn eigen onderneming als deze niet groter wordt.

Churchill en Lewis (1983, 1985) verkennen het fenomeen groeistadia voor ondernemingen. Op deze resultaten bouwt Risseeuw (1998) voort; hij beschrijft hoe het belang voor de onderneming van vakgebieden als financiën, personeel, organisatie en markt zich ontwikkelt en daarmee de rol van de ondernemer als vakman, manager en ondernemer. (In een interview werd deze ontwikkeling als volgt beschreven: een doorgroeiende onderneming is een onderneming waarin de gelijkheid verdwijnt uit "ondernemer = onderneming"). Samenvattend concludeert Risseeuw, dat een groeiende onderneming minder persoonlijk en meer zakelijk wordt. Minder op vakmanschap en meer op zakelijkheid gebaseerd ondernemerschap vraagt in het algemeen een hoger en breder niveau van kennis en kunde en stelt dus eisen aan de opleiding van de ondernemer.

Greiner (1972) stelt dat het groeiproces zelden bewust, gepland en gestructureerd wordt doorlopen. Doorgroeien gaat steeds gepaard met crises van ondernemer en onderneming.

Naast kwantitatieve groei in personeel of omzet is er sprake van een sprong in professionalisering qua financiering, qua personeel, qua marktbenadering en qua organisatie. Met name deze professionaliseringsslag is van belang als het gaat om ondersteuning en deze staat dan ook centraal in dit onderzoek.

Advisering van doorgroeiende MKB-ondernemingen

Advisering aan MKB-ondernemingen

Als het gaat over advisering is in de eerste plaats de bekende "formule van Maier" (1970) van toepassing. Deze stelt, dat de effectiviteit (E) van een advies gelijk aan: $E = A \times K$, waarin A de acceptatie en K de kwaliteit van het advies is. In het geval van een doorgroeiende onderneming kan zowel de acceptatie en als kwaliteit (ook ten opzichte van de prijs) een probleem zijn.

Bij acceptatie zijn verschillende stappen te onderscheiden: 1. de ondernemer moet een probleem ervaren en onderkennen dat er dieperliggende oorzaken zijn; 2. hij moet begrijpen dat ondersteuning gewenst is en zulke hulp accepteren; 3. hij moet zijn probleem voor het voetlicht kunnen brengen; 4. hij moet het advies als verstandig ervaren en tenslotte 5. hij moet het advies opvolgen en uitvoeren. Voor een ondernemer raken deze stappen aan hem persoonlijk en dat bepaalt zijn keuze ten aanzien van adviseurs. Daarnaast is de tijdsbeleving van ondernemers een andere dan die van professionele adviseurs (Scherjon, 1998): de ondernemer wil, bij wijze van spreken, morgen een advies en overmorgen resultaten.

De Jong, Meeusen en Pietersma (1998) merken, in navolging van Gibb (1995), dan ook op dat ondernemers eerst een beroep doen op een natuurlijk netwerk (familie en vrienden, goede zakenrelaties, verplichte professionele adviseurs, klanten en leveranciers) alvorens zich te wenden tot het doelgerichte netwerk van adviseurs.

Verder bouwen deze auteurs voort op ideeën van het toenmalige ministerie van Economische Zaken en onderscheiden vier lagen in advisering aan doorgroeiende (doorstartende) ondernemers:

- nulde lijns: gericht op probleemdefinitie en doorverwijzen: loket (de term loket, past weliswaar bij het eenvoudige doorverwijsproces, maar beslist niet bij het ingewikkelde definiëren van het probleem).
- eerste lijns: voor antwoord op algemene vragen en simpele problemen; bewustmaking.
- tweede lijns: specifieke vakkennis.
- derde lijns: tevens ondersteuning van de implementatie.

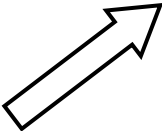
Ook merken zij op dat doorgroeiende ondernemers met name behoefte hebben aan specifieke ondersteuning en zij constateren (in 1998) dat er een leemte bestaat aan een nulde lijnsopvang om door te verwijzen naar specifieke bronnen.

Adviezen bij doorgroeien

Zeker als het gaat over doorgroeien is acceptatie lastig; immers het betreft een advies over een wezenlijk nieuwe, onbekende toekomst voor de ondernemer, waarin de afstand tussen onderneming en ondernemer toeneemt. Adviseurstaal wordt door ondernemers toch al steeds lastiger verstaanbaar gevonden (Scherjon, 2008) en dat is zeker het geval als gesproken wordt over omstandigheden, waarmee de ondernemer nog geen eigen ervaring heeft.

Daarnaast speelt de ervaren prijs-kwaliteitverhouding een rol. Nooteboom, Zwart en Bijmolt (1990) wijzen op het schaafeffect van kostendrempels bij adviezen: alvorens tot een advies te komen, moet zowel de (externe) adviseur als de geadviseerde ondernemer tijd investeren in de probleemomschrijving en diagnose: de vijf stappen van het bovengenoemde acceptatieproces. Waar het gaat om doorgroeibeslissingen kan het nooit een standaardadvies zijn; dit vergt dus relatief veel voorwerk. De adviseurskosten van dit voorwerk wegen zwaar ten opzichte van de middelen van de betrekkelijk kleine onderneming. Ook binnen de - nog informeel ingerichte - onderneming zal tijd moeten worden besteed aan de voorbereiding van het advies en de besluitvorming en daarbij gaat het in de nog kleine organisatie om tijd van de ondernemer zelf. Al met al komt het vragen van een goed advies voor doorgroeiende ondernemers over als een dure zaak, zowel in advieskosten als in eigen tijdsbesteding en niet als een redelijke investering in een groter bedrijf.

De doorgroeiende ondernemer moet dus tweemaal vrij snel achter elkaar een dubbele sprong maken, zowel in complexiteit van de vraagstukken als in kosten en tijdsbesteding. Figuur 1 laat die in schemavorm zien. De "werelden" van de ondernemer (linksboven in het schema) en de adviseur (rechtsonder) lopen bij dit adviestraject niet synchroon.

Onderneming		organisatie en infrastructuur			
		informeel, weinig staf	professionele staf		
grootte van het bedrijf	groot	na doorgroei 		hoog	kosten en tijdbesteding advies
	klein			laag	
		eenvoudig en algemeen	ingewikkeld en specifiek	Advies	
		complexiteit van het advies			

figuur 1: de dubbele sprong voor doorgroeiende ondernemers

Onderzoeksvraag en -hypothesen

De hierboven beschreven factoren maken dat ondersteuning van doorgroeiende MKB-ondernemingen niet vanzelf gaat. In dit licht is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: "In hoeverre is in Nederland de adviesinfrastructuur afgestemd op de specifieke vragen en behoeften van doorgroeiende ondernemers?"

Deze vraag wordt geconcretiseerd en geoperationaliseerd in een aantal hypothesen.

Hypothese 1: Ondernemers laten zich bij hun besluitvorming bij voorkeur leiden door de ervaringen aan collega's.

De eerste hypothese wordt ingegeven door de door diverse auteurs geconstateerde kloof tussen de wereld van de ondernemer en die van de adviseur met verschillende eisen, taalgebruik, organisatie enzovoort. Alleen andere ondernemers zijn in staat de problemen van de ondernemer echt te begrijpen. Op deze veronderstelling zijn ondernemersnetwerken gebaseerd. Opleidingsinstituut De Baak stelt: "Je collega is je beste adviseur".

Hypothese 2: Ondernemers doen er goed aan zich bij hun besluitvorming te laten leiden door ervaringen van collega's.

De eerste hypothese heeft vooral betrekking op de acceptatie van het advies (A). Dit maakt de effectiviteit (E) van het advies nog niet bij voorbaat hoog. Hiervoor moet ook de kwaliteit (K) goed zijn, zoals de formule $E = A \times K$ duidelijk maakt. Hypothese 2 gaat dan ook in op de kwaliteit van de advisering.

Hypothese 3: De advieswereld heeft te weinig belangstelling voor het MKB ten opzichte van het grootbedrijf.

Hypothese 4: Adviseurs zijn zich niet bewust van de specifieke kanten van besluiten van doorgroeiende ondernemers.

Duidelijk werd, dat advies voor MKB-ondernemingen relatief duur is, zeker als het gaat om complexe beslissingen. Diverse auteurs meldden eerder al eerder dat adviesniveaus ontbreken of dat

de advisering niet aansluit bij MKB-wensen. De afgelopen jaren verdwenen bijvoorbeeld lokale bankkantoren, is de rol van AA-accountants kleiner geworden, de regelgeving verscherpt en de aandacht van de media verschoven naar grotere, meer internationaal opererende ondernemingen. Allemaal mogelijke aanwijzingen dat de aandacht voor het MKB taant. Dit resulteert in hypothese 3 en 4, die betrekking hebben op de bijdrage van de zijde van de adviserende partij aan zowel de kwaliteit als de acceptatie.

Hypothese 5: Regelmatig missen doorgroeiende ondernemers zelf de professionaliteit om goed gebruik te maken van wel degelijk beschikbare ondersteuning.

Uit de literatuur blijkt tevens, dat het opleidingsniveau van de ondernemer mede zijn doorgroeimogelijkheden bepaalt. Dit suggereert, dat hoger opgeleide ondernemers adequater met het beschikbare advies weten om te gaan. Het feit dat de kwaliteit van een advies pas tot haar recht komt, als aansluit bij de vaardigheden van de geadviseerde is vertaald naar hypothese 5.

Hypothese 6: Doorgroeiende ondernemers weten adviseurs pas na een crisis te vinden.

Tot slot kwam eerder aan het licht, dat doorgroeien zelden bewust gepland verloopt. Dat zou betekenen, dat ondernemers eigenlijk pas in een te laat stadium hulp accepteren en op zoek gaan naar externe ondersteuning.

Bevindingen bij adviseurs

Om bovenstaande hypothesen te toetsen werden gesprekken gevoerd met verschillende partijen betrokken bij advisering en ondersteuning van doorgroeiende ondernemingen. Hierbij dient bedacht te worden, dat het aantal verschillende partijen beperkt is. Gesproken werd met een adviseur van opleidingsinstituut De Baak, de directeur van netwerkorganisatie Kennemer Business Services, een cliëntmanager en AA-accountant van BDO CampsObers, een vertegenwoordiger van Young MKB Haarlem, een Project- en regieleider van Port4Growth, een onafhankelijk financieel adviseur, een medewerker van het lectoraat in oprichting van het Centrum voor Ondernemen van Hogeschool Arnhem Nijmegen, de directeur Randstad HR Solutions en een Regiodirecteur van Fortis Bank Nederland.

Aan de hand van een vragenlijst werd hun gevraagd naar opvattingen over doorgroeien en de eigen rol daarin en tevens werden stellingen voorgelegd om de genoemde veronderstellingen te toetsen.

Ten eerste kwam aan de orde het belang van collega-ondernemers in hun rol van adviseur aan groeiende bedrijven. De waarde van dergelijke adviezen vanuit het oogpunt van acceptatie (hypothese 1) is onomstreden. Alle partijen zijn zich bewust van het belang om het vertrouwen van ondernemers te winnen door gebruikmaking van ervaringen van andere ondernemers. Veelal gebeurt dit door de setting, waarin ondernemers als groep ervaringen uitwisselen.

De meeste geïnterviewden onderschrijven echter niet hypothese 2, dat adviezen van collega-ondernemers inhoudelijk het best zijn. Zij menen, dat experts waarde toevoegen. Alleen sommige zuivere netwerkorganisaties, die zelf geen inhoudelijke inbreng leveren, stellen min of meer dat collega-ondernemers de beste bron zijn, de anderen zien dat als opstap naar een specialistisch advies, in de termen van De Jong, Meeusen en Pietersma (1998): de collega's zijn nulde lijnsadviseurs.

Het lijkt dus, dat aanbieders van ondersteuning vooral hun eigen product waardevol vinden. Echter, er is wel overeenstemming tussen de verschillende partijen over, dat netwerken van ondernemers sterk bijdragen tot de acceptatie en dat deze netwerken een opstap moeten zijn naar een meer inhoudelijk advies. Dat wordt zowel vanuit de netwerkorganisaties als vanuit de inhoudelijke aanbieders benadrukt.

De geraadpleegde personen geven vrijwel allen aan dat de ondersteuning van MKB-ers in het algemeen (hypothese 3) en van doorgroeiende ondernemingen in het bijzonder (hypothese 4) te kort schiet. Genoemd wordt vooral het feit, dat grote instellingen te veel formaliteiten vragen en dat doorgroeien niet als thema onderkend wordt (in tegenstelling tot bijvoorbeeld starten). Niet verwonderlijk is, dat men veelal het gevoel, dat men zelf heeft voor de doorgroeiende MKB-er, hoger inschat dan dat van andere partijen.

Op de vraag of ondernemers vaak professionaliteit ontberen om adequaat de beschikbare informatie te benutten (hypothese 5), antwoordt het merendeel van de ondervraagden positief. Vaak wordt ook tijdgebrek bij ondernemers genoemd; maar verscheidene gesprekspartners merkten op dat juist het feit, dat men weinig tijd vrij maakt voor ontwikkeling een teken is, dat de ondernemer zakelijk

nog niet klaar is voor een volgende stap, zodat ook tijdgebrek een symptoom zou kunnen zijn van te weinig professionaliteit.

In feite bevestigt deze constatering het eerder geformuleerde beeld, dat doorgroeien een dubbel sprong is - in grootte en in professionaliteit - die men vaak niet aandurft, juist omdat men twee sprongen tegelijk moet doen.

Bevindingen ondernemers

Om de opvattingen van de kant van de ondernemers te bepalen, is een enquête uitgezet bij circa twintig doorgegroeide ondernemers, oud-deelnemers aan de masterclass MasteringGrowth van De Baak. Dit leverde slechts een zeer geringe respons op. De antwoorden laten geen verdere conclusies toe dan dat degenen, die bewust op zoek gaan naar deskundigheid en ervaring erin slagen deze aan te boren.

Daarnaast zijn 24 bezoekers van het High Growth Forum op 22 juni 2009 bevraagd. Deze waren allen bereid een korte vragenlijst in te vullen. Merk op, dat dit zeker geen representatieve peiling is onder alle doorgroeiende ondernemers: vrijwel allen waren bewust bezig met het groeiproces van hun onderneming (logisch gezien het karakter van de bijeenkomst) en drie kwart van hen had een hogere opleiding (HBO of WO), hetgeen aanzienlijk meer is dan het landelijk gemiddelde van circa 40%.

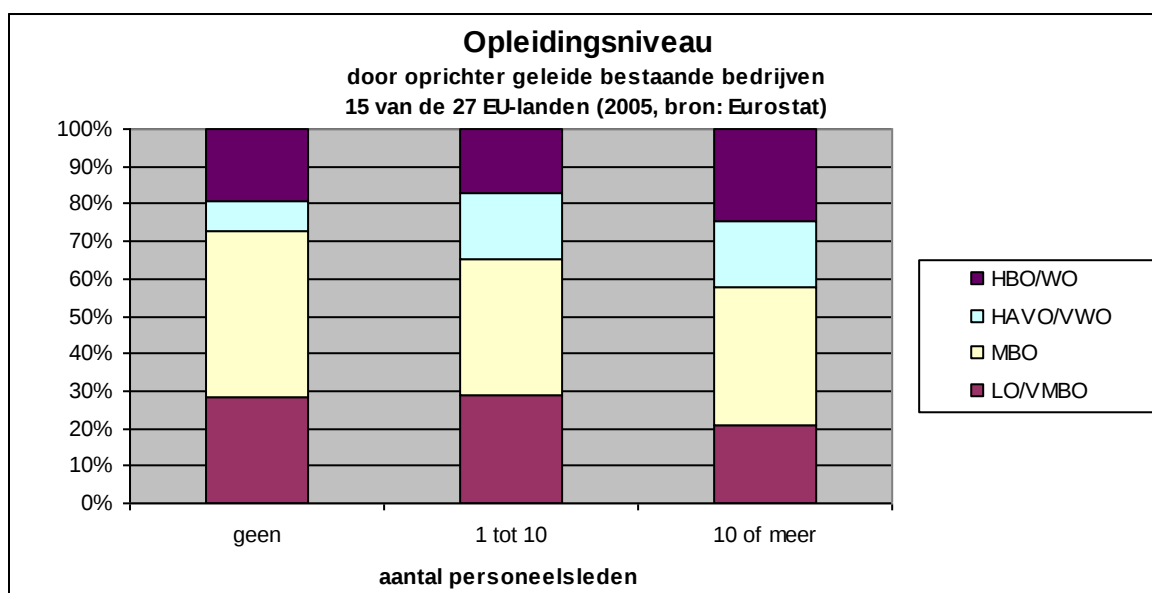
Binnen deze beperkte groep van relatief hoog-opgeleide bewuste groeiers werd de vraag getoetst of adequate ondersteuning beschikbaar is (hypothese 3 en 4). Het blijkt dat doorgroeiende ondernemers minder somber zijn over de dienstverlening dan de dienstverleners zelf, omdat de overgrote meerderheid ondersteuning gezocht had en van mening was, dat hun bedrijfsgroei voldoende ondersteund werd door derden.

Daarnaast is nagegaan of de genoemde groep ondernemers, door op zoek te gaan naar ondersteuning een bedrijfs- of een persoonlijke crisis heeft kunnen vermijden (hypothese 6 stelt, het zoeken naar hulp pas volgt op een crisis). Dat blijkt niet het geval: ook in dit gezelschap moest twee derde van de ondervraagden door een crisis om te ontdekken, dat groeien om ondersteuning vraagt. Pas naarmate er zich problemen voordoen, laat men zich adviseren.

Invloed van opleiding

Om de vraag te beantwoorden in hoeverre professionaliteit bijdraagt tot de groeipotentie (hypothese 5) is nagegaan welk verband er bestaat tussen het opleidingsniveau van de ondernemer en de ondernemingsgrootte in termen van werknemers. Helaas zijn op dit punt voor Nederland geen statistische gegevens. Eurostat stelt wel gegevens beschikbaar voor 15 van de 27 EU-staten (Oostenrijk, Bulgarije, Tsjechische Republiek, Denemarken, Estland, Frankrijk, Italië, Litouwen, Luxemburg, Letland, Portugal, Roemenië, Zweden, Slovenië en Slowakije) over 2005. Er is geen reden om aan te nemen, dat de situatie in die landen zou afwijken van de Nederlandse (voor de verschillende landen zijn de schoolsystemen niet steeds dezelfde; de algemene omschrijving van de onderwijsniveaus is zo goed mogelijk naar de Nederlandse situatie vertaald).

Uit grafiek 1 blijkt als trend, dat bij grotere ondernemingen, geleid door hun oprichter, deze oprichter een hoger opleidingsniveau heeft dan bij kleinere ondernemingen. Dit betreft zowel hogere beroeps- en wetenschappelijke opleidingen, maar ook middelbaar onderwijs. Deze uitkomsten bevestigen het vermoeden, dat een hoger opleidingsniveau bevordert, dat de ondernemer in staat is zijn bedrijf te laten doorgroeien.



grafiek 1: verband tussen personeelsaantal en opleidingsniveau van de ondernemer

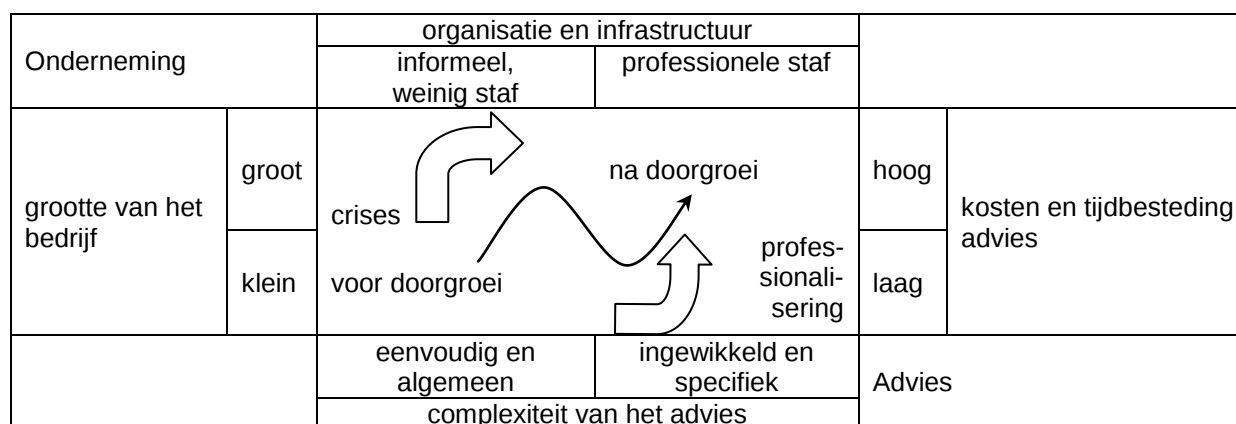
Uit de gegevens van het EIM blijkt dat het aandeel ondernemers met een hogere opleiding in Nederland jaarlijks met circa 1% toeneemt. Deze toename houdt gelijke tred met de toename van het aandeel Nederlanders met een hogere opleiding in de gehele beroepsbevolking (op basis van data van het CBS). Inmiddels heeft circa 40% van de Nederlandse ondernemers een hogere opleiding. Als de trend zich doorzet, is over tien jaar de helft van ondernemers hoger opgeleid.

Conclusies

Dit onderzoek gaat over de adviesinfrastructuur voor doorgroeiende ondernemers. Is advies beschikbaar en worden de gebruikers er tijdig naartoe geleid? De conclusie is tweeledig.

Adequaat advies voor doorgroeiende ondernemers is wel degelijk beschikbaar. Het wordt ondernemers echter niet altijd gemakkelijk gemaakt om het te vinden. Met name speelt hierbij een rol de toenemende formalisering van veel betrokken instanties en de grotere afstanden tot de individuele ondernemer. Het beste beginpunt voor een ondernemer met een adviesvraag lijken netwerken van collega-ondernemers te zijn, die eerder met vergelijkbare problemen ervaring opdeden. Zo'n algemeen begin moet wel een specialistischer vervolg krijgen.

De vervolgvraag luidt of ondernemers oplossingen voor hun vragen vinden zonder eerst door een crisissituatie heen te hoeven gaan. Dat blijkt niet het geval. Dit kan ook verduidelijkt worden met pijlen in het eerder gepresenteerde schema: groeien is een dubbele sprong: in grootte en professionaliteit. Een bewust beroep op advies en ondersteuning wordt pas gedaan nadat de ondernemer in een crisis beland is. Dit wordt weergegeven door de slingerroute in figuur 2. Deze route voert letterlijk over een hobbel.



figuur 2: verschillende routes voor ondernemers om door te groeien

Het vermoeden lijkt derhalve gerechtvaardigd, dat de stijging van het opleidingsniveau van ondernemers en het bestaan van ondernemersnetwerken kunnen helpen bij het vinden van adviezen op het gebied van doorgroei. Dat aan de andere kant de toenemende complexiteit en de afstandelijkheid van de ondersteunende instanties een vlekkeloze benutting verhinderen.

Literatuur

Berg, K.P. van den en G. de Wit (2008) *Review: snelle groeiers, Van kennisopbouw naar beleid*, EIM, Zoetermeer

Birch, D.L., A. Haggerty en W. Parsons (1993) *Who's Creating Jobs?* Cognetics, Boston

Cardia, F. en M. van Praag (2006) Onderwijs en ondernemerschap in Nederland, *Entrepreneurship Update*, Amsterdam Center for Entrepreneurship UvA, december

Charney, A. en G.D. Libecap (2000) *The Impact of Entrepreneurship Education*. Kauffman Foundation Center for Entrepreneurial Leadership

Churchill, N.C. en V.L. Lewis (1983) The five stages of small business growth, *Harvard business review* 61 blz. 30-50, (1985) De vijf groeistadia van kleine ondernemingen, *Harvard Holland review* 4, herfst

Eurostat OECD (2007) *Manual on Business Demography Statistics*, EC, Luxemburg

Gibb, A.A. (1995) Learning skills for all, the key to success in small business development? *Proceedings of the 41st Annual Conference of the International council of small business*

Greiner, L.E. (1972), Evolution and revolution as Organisations grow, *Harvard Business Review*, juli-augustus, blz. 35-46.

Iyigun, M.F. en A.L.Owen (1999) Entrepreneurs, Professional and Growth, *Journal of economic growth* 4

Jong, M.H. de, E.J. Meeusen-Henniger en P. Pietersma (1998) Gerichte advisering binnen de (pre)starters- en doorstartersmarkt, in: *Handboek Ondernemers en adviseurs in het MKB*, D.P. Scherjon en A.R. Thurik (red), Kluwer bedrijfsinformatie, Deventer

Maier, N.R.F. (1970) . *Problem Solving and Creativity; In Individuals and Groups*, Brooks/Cole Publishing Company, Belmont

Nooteboom, B., P.S. Zwart en T.H.A. Bijmolt (1990) Vraagstukken in de advisering aan middelgrote en kleine bedrijven, *MAB*, september

Risseeuw, P.A. (1998) De ontwikkeling van kleine bedrijven, in: *Handboek Ondernemers en adviseurs in het MKB*, D.P. Scherjon en A.R. Thurik (red), Kluwer bedrijfsinformatie, Deventer

Scherjon, D.P. (2008) *Ondernemen is d rven!* Lectorale rede Hogeschool INHolland

Scherjon, D.P. (1998), Management en ondernemen, in: *Handboek Ondernemers en adviseurs in het MKB*, D.P. Scherjon en A.R. Thurik (red), Kluwer bedrijfsinformatie, Deventer

Sluis J. van der, C.M. Van Praag en W. Vijverberg (2008) Education and entrepreneurship selection and performance: a review of the empirical literature, *Journal of Economic Surveys*. augustus p 795-841

Snel, D., K. Bakker, R. in 't Hout, W.H.J. Verhoeven en N.G.L. Timmermans, (2009) *Internationale benchmark, ondernemerschap 2009, Benchmark ondernemerschap, bedrijvendynamiek en snelle groeiers*, EIM