

Hbo bereikt MKB nog moeizaam: meer kennisuitwisseling tussen opleidingen en bedrijfsleven vereist een betere communicatie

Drs. Irene A.A. van Gent (ivg@utrechtinnoveert.nl) was werkzaam bij het Lectoraat Bedrijfskundige Advisering MKB aan de Hogeschool van Utrecht. Daarnaast is ze actief bezig met het stimuleren van kennisuitwisseling tussen MKB en kennisinstellingen.

Het innoverend vermogen van bedrijven in Nederland blijft achter bij de rest van Europa. Onder aanvoering van het Innovatieplatform (het Innovatieplatform is in september 2003 door de regering ingesteld en heeft als opdracht om voorstellen te ontwikkelen om de innovatiekracht van Nederland te versterken) is een grootscheeps offensief ingezet om deze situatie te verbeteren. Een belangrijke rol hierin is weggelegd voor het verbeteren van de kennisuitwisseling tussen onderwijsinstellingen - met name hbo-instellingen - en het midden- en kleinbedrijf (MKB). Bedrijven in het MKB en onderwijsinstellingen kunnen elkaar echter nog niet goed vinden en weten vaak niet van elkaar waar ze mee bezig zijn. Dit, terwijl onderwijsinstellingen veel kennis in huis hebben die een MKB'er kan gebruiken om te innoveren en/of bedrijfsprocessen te verbeteren. De MKB'er komt echter niet naar de onderwijsinstelling toe om deze kennis te halen.

Met dit onderzoek is geprobeerd te achterhalen wat hier de reden voor is. Uit de resultaten blijkt dat de ideeën van ondernemers en onderwijsinstellingen nogal uiteen lopen. Verder wordt duidelijk dat onderwijsinstellingen weinig of niet naar de doelgroep communiceren, waardoor bedrijven uit het MKB de onderwijsinstellingen niet kunnen vinden voor oplossingen van hun bedrijfsproblemen. Hogescholen zouden baat kunnen hebben bij de inbreng van het MKB, onder meer om hun onderwijs beter te laten aansluiten op de behoeften van het bedrijfsleven.

In dit artikel worden diverse oorzaken voor deze slechte aansluiting weergegeven en worden adviezen aan onderwijsinstellingen gegeven, om hierin een verbeteringslag te maken.

Er zijn al vele onderzoeken gedaan naar het gebruik van kennis door het midden- en kleinbedrijf (MKB). Deze onderzoeken richtten zich voornamelijk op de manier waarop het MKB gebruikmaakt van kennis. Er werd echter nog niet gekeken naar de reden waarom de aansluiting ontbreekt tussen het aanbod van de kennisinstellingen en de vraag

van de ondernemer. Uit deze eerdere onderzoeken blijkt echter dat ondernemers wel degelijk op zoek gaan naar informatie, in tegenstelling tot de ideeën van veel beleidsmakers. Ondernemers zijn namelijk voortdurend bezig met hun onderneming, zijn alert op kansen en bedreigingen en denken vaak aan de toekomst. Ze kijken hierbij naar hun omgeving, naar de interne organisatieprocessen en nemen informatie op via bijvoorbeeld vakbladen (Gibcus & Van Hoesel, 2004). Ook uit onderzoek van Prince (1999) naar de vraag waar het MKB haar kennis vandaan haalt, blijkt dat MKB-ondernemingen wel degelijk externe bronnen inschakelen als ze op zoek zijn naar kennis. Ongeveer tweederde van de ondervraagde ondernemers uit dit onderzoek is op zoek geweest naar informatie. Ze zochten hiervoor voornamelijk bij leveranciers en 'concullega's'. Het gebruik van kennis en informatie van onderwijsinstellingen kwam daarbij veel minder vaak voor. Slechts 10% van de ondervraagden gaf aan wel eens informatie bij een onderwijsinstelling te hebben gevraagd (Prince, 1999).

Uit onderzoek van Van Uxem (1999) onder jonge ondernemers blijkt dat 80 % van de ondervraagden kennis als één van de belangrijkste productiefactoren ziet. Dit geldt dan voornamelijk in de sector zakelijke dienstverlening. In sectoren als horeca, reparatie en vervoer vindt men dit van minder groot belang. Wanneer ondernemingen in een nieuwe levensfase terechtkomen, bijvoorbeeld gericht op de ontwikkeling en groei van het bedrijf, dan krijgen ondernemers behoefte aan nieuwe kennis en informatie. Ondernemers vinden het vaak wel moeilijk om deze kennisbehoeften concreet te formuleren. Bruins e.a., (2003) hebben vervolgens onderzocht hoe jonge bedrijven omgaan met het ontwikkelen van kennis en het aantrekken van kennis van buitenaf. Dit is van groot belang omdat kennis een sleutelfactor voor economische groei is geworden. Dit komt omdat de westerse economie geëvolueerd is naar een kenniseconomie, waarin de technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen elkaar snel opvolgen en waarin onder andere ICT, netwerken en kennisintensieve producten en diensten overheersende rollen spelen. Daarnaast is kennis tegenwoordig een belangrijke concurrentiefactor geworden voor ondernemingen. Bruins e.a. (2003) stellen dat ondernemers die gebruikmaken van kennis veel beter in staat zijn snel en effectief in te spelen op de steeds sneller optredende vraagveranderingen of op klantenbehoeften. Deze kennis moet echter wel binnen de organisatie voor iedereen toegankelijk zijn. Om de kennis toe te passen, moet een ondernemer naast de benodigde kennis ook over een bepaald aantal vaardigheden beschikken (Bruins e.a., 2003).

Kennisintensieve bedrijven komen op verschillende manieren aan kennis om te innoveren. In het onderzoek van Wong en Singh (2004) geeft eenderde van de in Singapore onderzochte bedrijven aan, dat ze internet als belangrijkste bron zien om kennis te verzamelen. Ook interne bronnen, professionele conferenties, bijeenkomsten en tijdschriften zijn belangrijke bronnen. In Singapore worden de onderwijsinstellingen nog maar weinig ingeschakeld als kennisbron voor innovatiestrategieën, net als in Nederland. Dit blijft een belangrijk aandachtspunt, omdat onderwijsinstellingen een belangrijke bron van onderzoeken en gekwalificeerde mankrachten zijn (Wong & Singh, 2004). Wong en Singh vergeleken de resultaten uit hun onderzoek met een Europees onderzoek uit 1999 (CIS II). Europese en Singaporese bedrijven halen – naast informatie van het internet –

hun informatie voornamelijk van binnen de organisatie en bij bedrijven waar ze mee samenwerken. In Europa wordt wel meer gebruikgemaakt van de wensen van de klant als het gaat om innovaties.

Uit deze onderzoeken blijkt dat ondernemers op verschillende momenten naar kennis zoeken. Daarbij wordt veel samengewerkt met andere bedrijven, alleen de samenwerking met de onderwijsinstellingen blijft nog achterwege. Het is nog onduidelijk wat hiervoor de redenen zijn. Wel is het duidelijk dat de economie gestimuleerd kan worden door innovatie in het MKB. Om dit te realiseren is kennisoverdracht van of samenwerking met onderwijsinstellingen noodzakelijk. Als onderwijsinstellingen dit willen bewerkstelligen, moet men rekening houden met het feit dat ondernemers liever beslissingen nemen zonder tussenkomst van een adviseur. Ze gaan wel op zoek naar advies van collega-ondernemers, accountants of advocaten, maar nemen de beslissing gevoelsmatig toch zelf. Daarom werken ondernemers vooral samen met (bekende) partijen uit hun netwerk. Zolang hier geen onderwijsinstellingen in voor komen, wordt het moeilijk kennis over te dragen. Aan de andere kant moet men het besef hebben een toegevoegde waarde te kunnen leveren aan het onderwijs. Dit heeft vervolgens weer invloed op toekomstige nieuwe medewerkers. Vanuit deze vooronderzoeken is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

Wat is de reden dat de aansluiting ontbreekt tussen de kennis die wordt aangeboden vanuit de onderwijsinstellingen en de vraag naar dit soort kennis vanuit het MKB?

DE ONDERNEMER EN KENNIS

Om een beeld te krijgen van hoe ondernemers denken over het gebruik van kennis in hun onderneming is een korte enquête gehouden onder 90 ondernemers, die deelnamen aan workshops georganiseerd door de Kamer van Koophandel in samenwerking met de Hogeschool van Utrecht. Hieruit werd duidelijk dat ondernemers het belangrijk vinden dat ze gebruikmaken van de kennis van hun medewerkers en dat ze kennis uitwisselen en zoeken, om het niveau van de onderneming op peil te houden.

Vervolgens zijn er vier brainstormsessies gehouden waarin aan de hand van stellingen werd gediscussieerd over de relatie die ondernemers hebben met onderwijsinstellingen of andere instellingen waar ze terecht kunnen met vragen. Deze sessies duurden steeds twee uur en er waren bij elke sessie vijf ondernemers (uit de regio Utrecht) aanwezig. Uit deze sessies is gebleken dat wanneer ondernemers informatie nodig hebben, dat in eerste instantie gaat over belastingen, subsidies, personeelsbeleid of de introductie van nieuwe diensten of producten. Naarmate ondernemingen langer bestaan, verandert de informatievraag. Als blijkt dat er niemand in de organisatie is die kennis heeft over een bepaald onderwerp, dan gaan ondernemers op zoek naar kennis bij externe partijen. Ondernemers zijn over het algemeen bezig met de dagelijkse gang van zaken en hebben of nemen daarom geen tijd om na te denken over het invoeren van nieuwe producten/diensten of organisatieprocessen.

Ondernemers willen leren van elkaar en gaan daarom voornamelijk op zoek naar informatie via hun informele netwerk. Ze willen weten hoe andere ondernemers met bepaalde problemen/kansen zijn omgegaan. Ze gaan hiervoor niet naar de onderwijsinstellingen, omdat ze het idee hebben dat men daar vaak niet weet hoe het in het bedrijfsleven werkt. Daarnaast zit er vaak ook nog een financieel aspect aan de (advies-)trajecten die onderwijsinstellingen en consultants aanbieden. Ondernemers weten niet wat het resultaat van deze trajecten is. Ze vinden het dan ook moeilijk hier een opdracht voor te geven en daar direct een vaste prijs voor te moeten betalen. De voorkeur van de ondernemer gaat uit naar de mening van een bekende over wat hij zou moeten doen in een bepaalde situatie.

Ondernemers zijn op zoek naar trajecten waarbij ze de benodigde informatie op maat aangeleverd krijgen. Ze willen op een gemakkelijke en snelle manier naar het antwoord op hun vraag worden geleid, want ze hebben/nemen daarbij geen tijd om het gehele aanbod van de kennisinstellingen te filteren. Ondernemers geven daarbij aan dat ze hun bedrijfsproces zelf het beste kennen, waardoor ze denken zelf het beste weten hoe hun vraag beantwoord moet worden. Daarnaast krijgen ondernemers heel veel informatie toegestuurd, die voor hen moeilijk te filteren is. Daarom gaan ze vervolgens op zoek op internet, waar ze de initiatieven van de onderwijsinstellingen maar moeilijk terug kunnen vinden. Daarbij komt dat ondernemers een heleboel mogelijkheden die informatieverstreckende instanties bieden, niet kennen. Hierdoor stappen ze dus niet snel naar deze instanties toe, omdat niet duidelijk is wat ze voor elkaar kunnen betekenen.

Als laatste onderdeel van het onderzoek is gebruikgemaakt van gegevens van het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM). Deze gegevens komen uit het ondernemerspanel, dat bestaat uit ongeveer 2500 ondernemers, wat drie keer per jaar wordt gevraagd mee te werken aan een grootschalig onderzoek. We hebben gebruikgemaakt van gegevens uit de databases van 1999 en 2002.

Uit de gegevens van 1999 blijkt dat 72,3 % van de ondernemers de afgelopen 12 maanden kennis heeft gezocht (N = 2120). Men zoekt voornamelijk kennis op het gebied van: kwaliteitszorg, scholing, wet- en regelgeving en automatisering. In de zoektocht naar deze informatie werd weinig gezocht bij de onderwijsinstellingen, de intermediaire organisaties en Innovatiecentra. Men ging voornamelijk op zoek naar kennis bij collega-ondernemers en leveranciers. De redenen dat ondernemers (N= 1071) niet op zoek gingen naar informatie bij de Innovatiecentra was deels vanwege de onbekendheid (26,1%) of omdat men de Innovatiecentra niet relevant vond voor de kennisvraag (21,2%). De reden dat men niet op zoek ging bij de overheid (25,4%) voor hun kennisvraag is, omdat men de overheid niet relevant vond voor het beantwoorden van de vraag (N= 977). De reden dat men niet op zoek ging naar informatie bij de brancheorganisaties was, omdat men (25,4%) de brancheorganisatie niet relevant vond voor de kennisvraag (N= 802).

Uit de gegevens van 2002 blijkt dat in 80,6 % van de ondernemingen de medewerkers goed/ voldoende op de hoogte zijn van technologische ontwikkelingen (N= 587). Daar-

naast wordt in 77,7 % van de ondernemingen goed/voldoende gebruikgemaakt van nieuwe technologie (N= 587). 69 % van de ondernemers (N= 1221) geeft aan dat ze vooral ad hoc of bij toeval informatie verzamelen over ontwikkelingen. Dit is dus geen dagelijkse bezigheid. Hieruit kunnen we opmaken dat voornamelijk de eigen medewerkers en interne ontwikkelingen ervoor kunnen zorgen dat het kennisniveau over nieuwe technologieën verbetert.

Geconcludeerd kan worden dat ondernemers wel degelijk gebruikmaken van kennis, maar dat er verschillende redenen zijn waarom ze weinig tot geen gebruikmaken van de kennis die bij de onderwijsinstellingen (als hogescholen en universiteiten) aanwezig is:

- 1 De instellingen zijn onbereikbaar, de diensten die onderwijsinstellingen aanbieden zijn onbekend bij het MKB.
- 2 Via andere kanalen (bijvoorbeeld persoonlijke contacten of het informele netwerk) krijgen ondernemers vaak sneller een antwoord. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de kennis van (hoogopgeleide) medewerkers.
- 3 Bij de onderwijsinstellingen spreekt men de taal van de ondernemer niet. Wetenschappers wordt verweten dat ze niet voldoende op de hoogte zijn van wat een ondernemer bezig houdt, ze kunnen daardoor niet goed inspelen op de vragen van de ondernemers.
- 4 Ondernemers zijn te druk bezig met de dagelijkse gang van zaken, waardoor ze niet de tijd hebben om te inventariseren wat kennisaanbieders in huis hebben.
- 5 Ondernemers gaan pas op zoek naar informatie als ze een specifiek probleem tegenkomen. Het is dus niet iets waar ze dagelijks mee bezig zijn.

AANBOD HOGESCHOLEN NIET VINDBAAR VIA INTERNET

Ondernemers hebben aangegeven veel via internet te zoeken naar informatie; de initiatieven van onderwijsinstellingen zijn daar vaak moeilijk te vinden. Om te toetsen of dit daadwerkelijk zo is, zijn we zelf een onderzoek gestart naar deze initiatieven. We hebben hierbij alleen naar hogescholen gekeken, omdat deze instellingen op een praktijkgerichte manier met kennis omgaan en dit sneller en beter kunnen toepassen op het MKB. Uit deze inventarisatie komt een aantal opvallende zaken naar voren; hierbij moet worden opgemerkt dat we in dit onderzoek alleen hebben gekeken naar de projecten en niet naar de effectiviteit. Via internet is het moeilijk te achterhalen wat de effectiviteit van deze initiatieven is. Hiervoor zouden we persoonlijk contact moeten hebben met de projectleiders/initiatiefnemers. Dit kan een punt zijn om in vervolgonderzoek naar dit onderwerp mee te nemen. Uit deze uiteenzetting kunnen we de volgende conclusies trekken:

- 1 De meeste initiatieven die er zijn, zijn gericht op het aanbieden van stageplaatsen, afstudeeronderzoeken en projectgroepen. Slechts een aantal initiatieven biedt een combinatie waarin docent, student en bedrijf samenwerken.
- 2 De sites van hogescholen zijn met name gericht op het werven van studenten en niet op hun dienstverlening naar het bedrijfsleven. Als deze informatie wel beschik-

- baar is, dan gaat het vaak ook nog om het grootbedrijf en om het MKB. Dit betekent dat het voor bedrijven moeilijk is om deze projecten te vinden.
- 3 Op de sites van hogescholen zijn weinig initiatieven te vinden die samenwerkingsverbanden met het MKB beschrijven. We stellen dan ook niet dat deze verbanden er niet zijn, ze zijn echter moeilijk via internet te vinden.
 - 4 We hebben op internet ongeveer 25 initiatieven gevonden die hogescholen in Nederland aanbieden aan het MKB. Dit zijn dan met name projecten waarin het mogelijk is om studenten in te zetten voor het oplossen van vraagstukken, als stagiair of onderzoeksgroep. Het is aannemelijk dat er meer initiatieven worden aangeboden bij de hogescholen en universiteiten, maar deze zijn vaak minder goed vindbaar. Het is echter begrijpelijk dat ondernemers deze niet kunnen vinden, omdat de informatie op het internet ontbreekt.

DE AANSLUITING ONTBREEKT

Een ander belangrijk punt in de samenwerking met onderwijsinstellingen en het MKB is het feit dat ondernemers over het algemeen op zoek zijn naar een pragmatische oplossing voor een actuele vraag. Bij het inzetten van stagiairs en afstudeerders voor het oplossen van deze vraag wordt de ondernemer door de onderwijsinstelling geconfronteerd met allerlei eisen en beperkingen die niet bijdragen aan de oplossing van zijn vraag. Daarnaast kunnen er met de onderwijsinstelling eigenlijk geen afspraken over resultaten en kwaliteit gemaakt worden, omdat de uitvoering bij een individuele student ligt. Deze studenten missen veelal nog de ervaring om de problematiek snel te doorgronden en slagvaardig met de ondernemer aan het vraagstuk te werken. Stagiairs en afstudeerders worden dan ook eerder gezien als goedkope krachten om iets uit te zoeken, dan als echte probleemoplossers. Voor dit laatste gaat de ondernemer op zoek naar partijen of organisaties die snel een antwoord kunnen geven. Omdat het aanbod van adviseurs en ondersteuners erg onoverzichtelijk is, gaat de ondernemer vaak binnen zijn persoonlijke netwerk op zoek naar (nieuwe) kennis. Onderwijsinstellingen zijn daar in de regel niet in vertegenwoordigd. Een betere aansluiting van het kennisaanbod van de onderwijsinstellingen op de vraag van het MKB vereist dus een betere propositie vanuit de onderwijsinstellingen en, belangrijker nog, een betere communicatie ervan. Aan de andere kant vinden ondernemers het vaak moeilijk aan te geven welke informatie ze willen hebben. Omdat ze voornamelijk bezig zijn met de situatie op de korte termijn zijn ze niet direct bezig met het verzamelen van informatie voor langetermijnproblemen.

Het kennisaanbod van de onderwijsinstellingen is bij veel ondernemers niet bekend. Dit heeft te maken met het marketing- en communicatiebeleid van de onderwijsinstellingen, dat met name gericht is op scholen en studenten. Er worden binnen de meeste onderwijsinstellingen relatief weinig middelen beschikbaar gesteld voor communicatie naar bedrijven. Door de invoering van lectoraten in het hbo worden er wel steeds meer projecten uitgevoerd samen met of in opdracht van ondernemers, maar deze worden nog niet (voldoende) gecommuniceerd naar de doelgroep. Aan de andere kant is het MKB, vanwege haar diversiteit, moeilijk te bereiken. Het is bijna onmogelijk één bood-

schap te formuleren waarmee het hele MKB wordt bereikt. Als de kenniscirculatie tussen onderwijsinstellingen en bedrijven moet worden versterkt, dan is betere communicatie en bereikbaarheid hiervoor de sleutel.

ONBEKEND MAAKT ONBEMIND

Om de relatie tussen onderwijsinstellingen en MKB te verbeteren of te intensiveren, dient een aantal veranderingen te worden doorgevoerd. Op deze manier kan gerealiseerd worden dat er een betere aansluiting ontstaat tussen onderwijsinstellingen en MKB en kan de economie een positieve impuls krijgen.

Informeel netwerk

Ondernemers gaan vooral in hun eigen netwerk op zoek naar oplossingen voor hun bedrijfsproblemen. In dit netwerk komen weinig vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen voor. Om de diensten van de onderwijsinstelling kenbaar te maken aan ondernemers is het noodzakelijk in ondernemersnetwerken terecht te komen. Dit kan bijvoorbeeld door het inzetten van accountmanagers vanuit de instelling die intensief contact onderhouden met bedrijven.

Een andere manier om de relaties met bedrijven te intensiveren is om de bestaande relaties op een andere manier in te vullen. De bestaande contacten met studenten in het kader van stages of afstudeeropdrachten, dienen te worden uitgebouwd. Wanneer deze bedrijven in het netwerk van een onderwijsinstelling terechtkomen is het gemakkelijker met hen te communiceren. Daarnaast zullen ondernemers eerder een onderwijsinstelling benaderen als ze iemand kennen die daar werkzaam is en die hen kan doorverwijzen naar de juiste persoon of afdeling binnen de instelling.

Maatwerk

Ondernemers zijn op zoek naar maatwerk en willen oplossingen aangeboden krijgen die op hun organisatie van toepassing zijn. Als onderwijsinstellingen hierop willen inspelen, vereist dit een meer klantgerichte houding, waarbij de beantwoording van de vraag centraal staat. Binnen de Hogeschool van Utrecht (HvU) worden door het Lectoraat Bedrijfskundige advisering, projecten voor bedrijven uitgevoerd door teams van studenten onder begeleiding van een docent. De docent borgt hierin de kwaliteit van het project. Door deze teams worden maatwerktrajecten uitgevoerd, op basis van de vraag van de ondernemer. De ervaringen met deze teams zijn ronduit positief. Dit betekent dat studenten daadwerkelijk meehelpen om bedrijfsprocessen binnen het MKB te verbeteren of te innoveren. Doordat de HvU de kwaliteit garandeert zijn de opdrachtgevers verzekerd van een goed antwoord op hun vraag. Het mes snijdt hierbij aan twee kanten, studenten én docenten doen hoogwaardige werkervaring op en bedrijven worden geholpen.

Communicatie gericht op bedrijven

De meeste websites en andere communicatie-uitingen van onderwijsinstellingen zijn niet gericht op het bedrijfsleven, maar vrijwel alleen op studenten. Ook via zoekmachi-

nes op internet zijn de projecten die gericht zijn op bedrijven maar moeilijk vindbaar. Als er naar bedrijven wordt gecommuniceerd, dan gebeurt dit ad hoc. Om bedrijven meer te betrekken bij de onderwijsinstellingen is het noodzakelijk ook de communicatie daarop te richten en een apart plan op te stellen om dit te realiseren en daar dan ook budget voor vrij maken. Daarbij is het bijvoorbeeld goed om gebruik te maken van de 'best practices' van opdrachten die al zijn uitgevoerd.

Versnellen zoekproces

Om beter in te spelen op de vraag van de ondernemer is het noodzakelijk dat er één centraal punt komt waar alle kennis samenkomt. Op dit (digitale) punt kunnen ondernemers hun vragen kwijt. Deze vragen worden behandeld door een backoffice. Zij kunnen de vraag direct beantwoorden of de vraag van de ondernemer doorverwijzen naar die instelling die het beste antwoord kan geven op zijn vraag. Op deze manier kan er een actieve relatie ontstaan tussen ondernemer en onderwijsinstelling.

CONCLUSIE

De oorzaken voor het moeizame contact tussen MKB en onderwijsinstellingen liggen bij beide partijen, toch zijn bovenstaande adviezen slechts gericht op het verbeteren van de (communicatie)-strategie van onderwijsinstellingen. Dit is de eerste belangrijke stap die gezet moet worden in het verbeteren van deze relatie. Als onderwijsinstellingen hun activiteiten aan het MKB beter bekendmaken en er meer *best practices* bekend zijn, dan is het aannemelijk dat het MKB hier meer gebruik van gaat maken. Op dit moment zijn de successen van de samenwerking tussen hogeschool en MKB nog niet voldoende bekend binnen de bedrijven in het MKB. Bedrijven die hier wel al mee bezig zijn, zijn zeer enthousiast over de mogelijkheden die adviestrajecten vanuit de onderwijsinstellingen hen bieden. Het verbeteren van de samenwerking tussen MKB en onderwijsinstellingen begint bij een betere communicatie vanuit de kennisinstellingen en het bekendmaken van *best practices*. Alleen dan kunnen MKB en onderwijs elkaar versterken en aanvullen.

REFERENTIES

- Bruins, A., Muizer, A. & Stigter, H. (2003) *Hoe slim zijn jonge ondernemingen?*. EIM, Zoetermeer.
- Gibcus, P. & Hoesel, P.H.M., van (2004) *Transforming an idea into a strategic decision in SMEs*. EIM, Zoetermeer.
- Prince, Y.M. (1999) *MKB-kenniscirkels, waar zoekt het MKB welke kennis?* EIM, Zoetermeer.
- Uxem, F.W., van (1999) *Jonge ondernemingen: overleven of doorgroeien?* EIM, Zoetermeer.
- Wong, P.K. & Singh, A. (2004) *The pattern of innovation in the Knowledge-intensive business services sector of Singapore*. Singapore Management Review, volume 26, 1.