

Meer aandacht voor MKB en dienstensector

Enno Masurel en Meindert Flikkema

Het door het kabinet opgerichte Innovatieplatform hield zich tijdens de eerste helft van 2004 vooral bezig met agendavorming. Op die agenda dreigen vooralsnog¹ twee belangrijke onderwerpen onvoldoende aan de orde te komen: het midden- en kleinbedrijf (MKB) en de dienstensector.

Het Innovatieplatform lijkt sterk gericht te zijn op de grootschalige industrie. Dat is niet zo verassend want innovatie wordt vaak geassocieerd met technologische ontwikkeling in de grootschalige industrie. Het economische belang van het MKB en van de dienstensector rechtvaardigt echter meer aandacht. Zo vertegenwoordigt het MKB circa 60% van de totale werkgelegenheid in het Nederlandse bedrijfsleven terwijl de dienstensector goed is voor circa 70% van het Bruto Nationaal Product.

Zowel het MKB als de dienstensector vertoont innovatiegedrag dat vaak sterk afwijkt van de grootschalige industrie. In het geval van de dienstensector wordt dit overigens wel erkend door het Innovatieplatform, maar de uitwerking is onvoldoende. Het is tekenend voor deze onvoldoende uitwerking dat het trefwoord 'diensten' op de website van het Innovatieplatform² slechts drie resultaten oplevert. Over het MKB wordt

1 Benadrukt moet worden dat er een ruime periode heeft gezeten tussen het samenstellen van het artikel (begin juli 2004) en publicatie ervan. In de tussentijd kan het nodige veranderd zijn.

2 www.innovatieplatform.nl

ook nauwelijks gerept: het trefwoord MKB op deze website levert negen resultaten op, die inhoudelijk nauwelijks betrekking hebben op een landelijk, op het MKB gericht innovatiebeleid. In dit artikel staat het afwijkende innovatiegedrag van het MKB en de dienstensector centraal.

Innovaties kunnen op veel manieren worden gedefinieerd. Dit is echter niet de plaats om uitgebreid in te gaan op verschillen tussen de diverse definities. De kern van innovatie is voor ons dat de productiviteit van een organisatie toeneemt, als gevolg van de introductie van nieuwe producten, nieuwe diensten, nieuwe productieprocessen of dienstverleningsprocessen. Deze benadering gaat in belangrijke mate terug tot de 'Neue Kombinationen' van Schumpeter (1934), die alom wordt beschouwd als de grondlegger van de moderne innovatietheorie.

1 Het MKB innoveert anders

Veel voorstellen met betrekking tot het stimuleren van innovatie hebben betrekking op het grootschalige bedrijfsleven en zijn daarmee niet geschikt voor het MKB. Het is te simpel om te veronderstellen dat kleinschaligheid puur een omvangskwestie is. Welsh en White (1981) brachten het ruim twee decennia geleden al prachtig onder woorden: 'a small business is not just a little big business'. Het is dan ook van het grootste belang om rekening te houden met specifieke kenmerken van het MKB.

Dat het MKB een belangrijke positie inneemt in het innovatieproces, staat wel buiten kijf (Thurik, 1996). Er lijkt een bepaalde complementariteit te bestaan tussen het MKB en grote ondernemingen (Nootboom, 1994). Het MKB is in het algemeen sterk in toepassing van basistechnologieën, in het genereren van uitvindingen en in het veroveren van niches in de markt. Dit hangt samen met de typische MKB-kenmerken *onafhankelijkheid* en *flexibiliteit*. Deze kenmerken zijn onvermijdelijk verbonden met de persoonlijkheid en de dominantie van de ondernemer binnen zijn eigen organisatie. Het MKB moet zich dan ook richten op andere strategieën dan het grootschalige bedrijfsleven. De laatstgenoemde groep is geschikter voor het benutten van de uitkomsten van fundamenteel onderzoek en het adopteren van efficiënte productietechnieken, waarbij schaalvoordelen kunnen worden benut (Yap en Souder, 1994).

Daarbij komt dat het MKB extreem divers is. In het algemeen kan wel worden gesteld dat ondernemers zichzelf in sterke mate als de belangrijkste succesfactor zien, waarbij zaken als toewijding, vastbeslotenheid, vasthoudendheid en creativiteit van groot belang zijn (Masurel, Van Montfort en Nijkamp, 2002). Daarna volgt een verweven geheel van interne factoren, zoals unieke productvoordelen, innovatiecultuur, projectbenadering, technologische activiteiten, human resources management (HRM), marketingactiviteiten, projectdefinitie en pre-development activiteiten. Tenslotte volgen externe factoren, zoals marktontwikkelingen, financiële aspecten, concurrentie, product/company match en samenwerking met andere ondernemingen. Met andere woorden: de ondernemer bepaalt volgens hemzelf het innovatiesucces binnen het MKB en ervaart andere factoren als minder relevant. Deze inschatting brengt grote gevaren van overschatting met zich mee maar het geeft wel aan wat de ondernemer drijft.

Helaas zien we weinig terug van het MKB in de bij het platform neergelegde voorstellen. Het plan van VNO-NCW³ sluit nog het beste aan bij de innovatiedynamiek van het MKB. VNO-NCW bepleit in haar notitie vijf maatregelen.

De eerste maatregel heeft betrekking op bundeling van innovatievragen vanuit het MKB, door onder meer de bestaande EZ-Subsidieregeling Kennisoverdracht Branche-organisaties MKB (SKB) te verbreden. Branche-organisaties kunnen in dit verband een belangrijke rol spelen, alhoewel maar een beperkt gedeelte van het MKB is aangesloten bij een branche-organisatie. Voorts legt deze maatregel teveel nadruk op financiële aspecten. Uiteraard is de financiële kant van het innovatieproces van groot belang, maar er is meer. Het MKB wordt met deze benadering te weinig gestimuleerd om de hand voor wat betreft het achterblijven van het innovatievermogen in eigen boezem te steken. Hierbij kan worden gedacht aan vragen als 'is het innovatieklimaat binnen mijn eigen organisatie wel goed genoeg?' en 'is er wel voldoende ruimte binnen mijn eigen organisatie om gewaagde ideeën aan te kaarten?'

³ Innovatiebevordering MKB, te downloaden via www.vno-ncw.nl

De tweede maatregel van VNO-NCW behelst stimulering van regionale netwerken van innovatieve bedrijven en kennisleveranciers, waaronder hogescholen. Dit is een goed punt. Veel ondernemingen in het MKB zijn immers niet goed bekend met het dienstenaanbod van kennisinstellingen, laat staan met de procedures die deze instellingen hanteren in hun relatie met het MKB. Zie ook Werkhoven en Masurel (2004). Het op de website van het Innovatieplatform weergegeven initiatief van de Hogeschool van Amsterdam komt hieraan wél tegemoet. Ontwikkeling van centrale aanspreekpunten zijn hierbij van groot belang: maak iemand eigenaar van het probleem. Er zij wel op gewezen dat de verdiensten hiervan voor de kennisinstellingen geen grootse hoogten zullen aannemen. In het kader van deze netwerken kan ook worden gewezen op de rol die veel kennisinstellingen nu al spelen bij startersbegeleiding en –facilitering, veelal in de vorm van op innovatie gerichte incubators.

Het derde punt van VNO-NCW heeft betrekking op vergroting van de financieringsmogelijkheden voor innovatie. De aangekondigde innovatievouchers kunnen hierin een belangrijke rol spelen. Wij willen echter nogmaals benadrukken dat het bij innovatiebevordering niet alleen gaat om de financiële aspecten, hoe belangrijk die ook zijn. Verbetering van de innovatiecultuur binnen het bedrijf moet meer worden benadrukt, in plaats van een onevenwichtige accentuering van geld pompen in het innovatieproces.

Voorts noemt VNO-NCW het openstellen van onderzoekopdrachten van de overheid voor innovatieve koplopers (inclusief het MKB), in plaats van alleen aan te besteden bij publieke kennisinstellingen. Vreemd is dat VNO-NCW de relatie MKB-kennisinstellingen als samenwerkingsvorm én als concurrentievorm presenteert.

Ten slotte bepleit VNO-NCW herinvoering van een aangepaste regeling Kennisdragers in het MKB (de zogeheten KIM-regeling), aangezien de huidige regeling te ingewikkeld is. De KIM-regeling was in het kort een combinatie van een aantal stimulerende maatregelen: niet alleen een financiële ondersteuning om tijdelijk een hoger opgeleide in dienst te nemen, maar ook begeleiding door en advies van Syntens. Uit de evaluatie van Syntens (2002) blijkt dat zowel ondernemers als kennisdragers

zelf positief terugkijken op deze regeling. Versteving van de relatie tussen het MKB en de kennisinstellingen is in dit kader van groot belang – het is de reden waarom wij ervoor pleiten om begeleiding vanuit de kennisinstelling hierin te betrekken. De aangekondigde Casimir-regeling kan hierin een belangrijke rol spelen.

Al met al zitten er goede punten in het voorstel van VNO-NCW, met name voor wat betreft het stimuleren van de relatie MKB – kennisinstellingen. Toch lijkt ook hier de kern niet echt geraakt te worden: de ondernemer en zijn invloed in het bedrijf. Met name dient hier het stimuleren van een juist innovatieklimaat binnen de eigen organisatie te worden genoemd. Er wordt in het kader van het Innovatieplatform wel gerept van een cultuuromslag die Nederland moet maken, om ruimte te creëren voor mensen die moed hebben om hun nek uit te steken, en voor excellentie, ambitie en ondernemerschap. Hiermee wordt het bedrijfsleven echter uitgenodigd om de oorzaken van achterblijvend innovatievermogen vooral extern te zoeken: behoefte aan meer stimuleringsmaatregelen, financiële ondersteuning en het wegnemen van hindernissen. Het gevaar is dat het beleid wordt gericht op de buitenwereld, terwijl de ondernemer zichzelf wel de cruciale factor in het innovatieproces vindt.

Daarnaast is het van belang om verder te kijken. Onderstaand wordt een tweetal voorbeelden gegeven met betrekking tot innovatie door het MKB, zaken die van belang kunnen zijn voor toekomstig stimuleringsbeleid.

Ondanks het grote aantal publicaties op het gebied van innovatie is er nog steeds veel onbekend over het innovatieproces binnen middelgrote bedrijven. Sinds kort weten we echter meer over de positieve rol die commissarissen en 'consularissen' in dit verband kunnen spelen (Masurel en Kleijn, 2004). Het begrip commissaris mag bekend worden verondersteld. Een consularis is een mix van een commissaris, een coach en een adviseur, zonder de wettelijke verplichtingen en bevoegdheden van een commissaris. Concreet is gebleken dat ondernemingen met een commissaris afgelopen jaren vaker investeerden in nieuwe producten/diensten. Op hun beurt geldt dit sterker voor ondernemingen met een consularis, in vergelijking met ondernemingen zonder commissaris en zonder consularis. Voorts is opvallend dat onder-

nemingen met een commissaris of consularis zich vaker in een vernieuwingsfase zeggen te bevinden, in vergelijking met ondernemingen zonder dergelijke vertrouwenspersonen. Dit lijkt logisch: de ondernemer is veelal gericht op de dagelijkse bedrijfsvoering, terwijl de commissaris of de consularis juist een wat afstandelijker visie ten toon spreidt. De commissaris of de consularis is dan ook de aangewezen persoon om de ondernemer te wijzen op innovatiemogelijkheden.

Verder kan worden geconcludeerd dat het MKB kansen laat liggen door te weinig gebruik te maken van patentinformatie. Vaak zijn ondernemers zich onvoldoende bewust van de mogelijkheden die het gebruik van patentinformatie met zich meebrengt. Als belangrijke redenen voor het niet gebruiken van patentinformatie worden vaak aangevoerd: kosten, onduidelijke procedures, onbekendheid met patentinformatie en beperkte tijd. Als mogelijke oplossingsrichtingen worden genoemd: bewustwording van de mogelijkheden die het gebruik van patentinformatie biedt alsmede het gebruik van meer hedendaagse media, zoals internet en cd-rom's. Zie ook Aithaddouali (2004).

2 Dienstverleners innoveren anders

Het Innovatieplatform worstelt ook met innovatie in de dienstensector – dat wordt wel duidelijk na bestudering van de tekst uit het Werkprogramma⁴:

Innovatie in diensten wordt niet meegenomen in de meetmethode van de standaard R&D indicator. Nieuwe programma's van Endemol, vernieuwde dienstverlening van een bank of een logistiek managementsysteem zien we dus vrijwel niet terug in de R&D-statistieken. Voor de Nederlandse economie, waar de dienstensector veruit de grootste economische sector is, bestaat daardoor het gevaar dat een groot deel van de innovatie buiten de statistieken valt.

Het betreft kennisvraag 12 van het Innovatieplatform, hoewel van een vraag feitelijk geen sprake is. De uiteenzetting blijft beperkt tot erken-

4 www.innovatieplatform.nl

ning van het economische belang van de dienstensector en de constatering dat innovatieprestaties van dienstverleners (vrijwel) niet zijn terug te vinden in R&D-statistieken (zie ook Kleinknecht, 2000). Dat laatste klopt overigens maar ten dele. In sommige delen van de dienstensector, zoals de telecomsector, is in huis verrichte R&D de belangrijkste bron van innovatie. In andere delen van de dienstensector, zoals detailhandel, transport & distributie en financiële dienstverlening, wordt nieuwe technologie grotendeels ingekocht (en dus niet door de inkopende organisaties zelf ontwikkeld). De R&D-functie wordt in feite uitbesteed. Innoveren betekent in deze sectoren meestal het projectmatig implementeren van nieuwe, extern ontwikkelde technologie.

Maar implementatie van nieuwe technologie en diensteninnovatie zijn geen synoniemen. Ook niet-technologische aspecten van diensteninnovatie verdienen aandacht (zie ook Den Hartog, Broersma en Van Ark, 2003). Het huidige innovatiebeleid van het Ministerie van Economische Zaken (EZ) richt zich in sterke mate op het stimuleren van technologische vernieuwing terwijl diensteninnovatie ook belangrijke organisatorische, transactionele en esthetische aspecten kent (Flikkema, 2004).

De betekenis van organisatorische aspecten van diensteninnovatie is het gevolg van het simultaan verlopen van de productie en consumptie van diensten. De klant wordt beschouwd als co-producent van de dienst. Bij veel diensteninnovaties vindt een herverdeling van productietaken plaats, veelal ondersteund door nieuwe technologie (Van der Aa en Elfring, 2002) Het bekendste voorbeeld hiervan is de introductie van self-service systemen. De productietaak komt in dat geval vrijwel volledig bij de klant te liggen. Er zijn echter ook tegengestelde bewegingen bekend, zoals de introductie van Albert., de bezorgservice van Albert Heijn. Albert. bezorgt de door de klant via internet bestelde boodschappen aan huis, waardoor de productietaak van de consument tot vrijwel nul wordt gereduceerd.

Het transactionele aspect van diensteninnovaties houdt in dat dienstverleners geld proberen te verdienen met andere businessmodellen, vaak met bestaande resources en competenties als vertrekpunt (zie ook Jacobs en Waalkens, 2001). Neem als voorbeeld de introductie van Hay Pay Net door

de HayGroup, een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in onder meer beloningsvraagstukken. Hay Pay Net-klanten hebben on-line toegang tot een database met beloningsinformatie en betalen daarvoor een vaste vergoeding per jaar. De HayGroup vergroot op deze manier de productiviteit van de binnen de eigen organisatie aanwezige kennis. Deze kennis werd voorheen alleen ingezet in adviesopdrachten, waarvoor de klant per gewerkt uur betaalt. En productiviteitsgroei daar is het nu juist om te doen, want deze wordt alom erkend als dé doelstelling van innovatie.

Ten slotte vragen wij aandacht voor de esthetische aspecten van diensteninnovatie. De interactie tussen klant en dienstverlener beperkt zich niet alleen tot interactie tussen personen (klanten en medewerkers van de dienstverleners) maar betreft ook de confrontatie van de klant met de infrastructuur, dat wil zeggen de setting waarin de dienstverlening plaatsvindt. Vandaar dat bij diensteninnovaties esthetische aspecten van groot belang kunnen zijn. Illustratief is de reorganisatie die plaatsvindt bij de Hema: deze winkelketen voert momenteel een drastische restylingsoperatie door. Zichtbaarheid, hergroepering van artikelen en introductie van de verskeuken vormen de kern van die operatie, die er toe moet leiden dat 'het aankoopbedrag per kassabon stijgt' (Zevenhuizen, 2004). De Hema gaat er heel anders uit zien. Esthetische vernieuwing wordt door cynici veelal uitgelegd als cosmetische vernieuwing (hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld *rebranding*) of oude wijn in nieuwe zakken, maar daarmee wordt het belang toch onderschat. Esthetische vernieuwing kan het resultaat van weloverwogen keuzes zijn en ook hier wordt veelal productiviteitsgroei beoogd.

We kunnen concluderen dat de dienstensector anders innoveert dan de industrie (zie ook Flikkema en Jansen, 2004). Het innovatieproces ziet er anders uit en niet-technologische aspecten van innovaties leggen meer gewicht in de schaal. Deze vaststelling heeft grote gevolgen voor het meten van innovatie in de dienstensector en ook voor de ontwikkeling van stimuleringsbeleid. Meetproblemen vormen immers een wankelende basis voor beleid.

Diensteninnovatie moet niet alleen serieus worden genomen vanwege het economische belang van de dienstensector: immateriële diensten en fysieke producten raken meer en meer met elkaar verweven. De tra-

ditionele dichotomie van producten en diensten (en van industrie en dienstensector) evolueert steeds meer naar een continuüm, de industrie 'servitiseert' (Desmet, Van Looy and Van Dierdonck, 2003; Schmoch, 2003). Consumenten vergelijken veel producten niet meer alleen in termen van aanschafkosten maar ook in termen van 'total cost of ownership' (Mathe and Shapiro, 1993). Met andere woorden, de consument kijkt niet meer alleen naar de aanschafprijs maar ook naar de te verwachten kosten die gepaard gaan met het bezit c.q. onderhoud van een product. Dat geldt vooral voor duurzame consumptiegoederen zoals pleziervaartuigen, auto's of printers. Producenten spelen daar vaak handig op in met proposities waarin ook diensten zijn opgenomen. Het is typerend dat OCE, een belangrijke exponent van de Nederlandse maakindustrie, al enige jaren meer aan diensten dan aan de verkoop van producten verdient (Hers, 2002). Naar verwachting loopt het dienstenaandeel in de omzet van 2004 richting 80%.

Ten slotte, kennisintensieve dienstverleners, zoals ingenieurs- en adviesbureaus, spelen een belangrijke rol in de kennisketen. Ze vormen een essentiële schakel in de diffusie van kennis afkomstig van universiteiten en andere publieke kennisinstellingen. Ze worden door sommige wetenschappers met recht gekarakteriseerd als 'co-producenten van innovatie' (Den Hertog, 2000). Ze leveren namelijk een belangrijke bijdrage aan innovatieprocessen in de industrie en in de dienstensector. Maar het kan nog veel beter. Illustratief hiervoor is dat de raadgevende ingenieurs, verenigd in de branche-organisatie ONRI en zich zeer bewust van hun schakelfunctie (ONRI, 2001), een programma hebben opgetuigd om de kennisuitwisseling tussen afnemers, raadgevende ingenieursbureaus en kennisinstellingen te verbeteren. In veel andere kennisintensieve dienstensectoren is dit bewustzijn nog niet voldoende doorgedrongen, wat in belangrijke mate wordt veroorzaakt door een beperkte organisatiegraad.

3 Conclusies

In dit artikel is bepleit dat het MKB en de dienstensector meer aandacht verdienen dan zij tot nu toe hebben gekregen binnen het Innovatieplatform. Het uitgangspunt is dat de huidige teneur te sterk

gericht is op innoveren door de grootschalige industrie. Innoverende ondernemingen in het MKB onderscheiden zich sterk door hun onafhankelijkheid en flexibiliteit. Beide kenmerken zijn onlosmakelijk verbonden met de persoonlijkheid en de dominantie van de ondernemer. Daarom is het MKB in het algemeen sterk in toepassing van basistechnologieën, in het genereren van uitvindingen en in het veroveren van niches in de markt.

Het plan van VNO-NCW komt als één van de weinige initiatieven in de buurt van de innovatiedynamiek in het MKB. Desondanks kunnen er kanttekeningen worden geplaatst bij de door VNO-NCW bepleite maatregelen. Daarnaast is het van belang om verder te kijken. Hierbij wezen wij op de rol van commissarissen en consularissen en op het gebruik van patentinformatie.

Ook de dienstensector, of beter gezegd: dienstverlening in zijn algemeenheid, verdient een prominentere plaats op de agenda van het Innovatieplatform. De legitimatie hiervan is drieledig:

- 1 de economische importantie van de dienstensector is groot;
- 2 diensteninnovatie verloopt anders dan innovatie in de industrie;
- 3 de industrie servitiseert.

Deze constatering zou grote consequenties moeten hebben voor het innovatiebeleid van EZ.

Het verdient aanbeveling om deze punten in de nieuwe agenda van het Innovatieplatform op te nemen. Het lijkt ons zinvol om twee extra werkgroepen in het leven te roepen: een werkgroep MKB en een werkgroep Diensteninnovatie. Het alternatief is om binnen de huidige werkgroepen expliciet aandacht te besteden aan deze onderwerpen, maar dan treedt al snel het gevaar van versnippering op.

Auteurs

Prof. dr. E. Masurel is als hoogleraar Duurzaam Ondernemen verbonden aan het Centrum voor Innovatie en Maatschappelijk verantwoord Ondernemen (CIMO) van de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Drs. M.J. Flikkema is universitair docent Strategie en Organisatie aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Literatuur

- Aa, W. van der, T. Elfring (2002) Realizing innovation in services, *Scandinavian Journal of Management*, 2, 155-171
- Aithaddouali, M. (2004) *Patentinformatie en KMO's*, doctoraalscriptie, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Amsterdam: Vrije Universiteit, juni.
- Desmet, S., B. van Looy, R. van Dierdonck (2003) Servitization: or why services management is relevant for manufacturing environments. Van Looy, B., P. Gemmel and R. van Dierdonck (ed.) *Services Management, an integrated approach*. Essex: Pearson Education Limited.
- Flikkema, M.J. (2004) *Measuring and explaining innovation in services: heterogeneity in the sector requires differentiation*, paper presented at the research workshop Management of innovation 'Are we looking at the right things?', Roskilde, Danmark, June 7-8.
- Flikkema, M.J., P.G.W. Jansen (2004) Dienstverleners innoveren anders, *ESB*, 9 juli 2004, blz. 317-319.
- Hertog, den P. (2000) Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation, *International Journal of Innovation Management*, 4 (4) 91-528.
- Hers, F. (2002) OCE gaat op de schop, *Effect*, 6.
- Hertog, den P., L. Broersma, B. van Ark (2003) On the Soft Side of Innovation. Services Innovation and its Policy Implications, *De Economist*. 151, 433-452.
- Jacobs, D., J. Waalkens (2001) *Innovatie: vernieuwingen in de innovatie-functie van ondernemingen*, Deventer: Kluwer.
- Kleinknecht, A. (2000) Indicators of Manufacturing and Service Innovation: Their Strengths and Weaknesses. In: J.S. Metcalfe and I. Miles (eds.), *Innovation systems in the service economy, Measurement and Case Study Analysis*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Kox, H., (2002), *Growth Challenges for the Dutch Business Service Industry: International Comparison and Policy Issues*, Den Haag: Centraal Planbureau.

- Masurel, E., K. van Montfort, P. Nijkamp (2002) Entrepreneurship and Innovation in the SME Sector, Acs, Z.J., H.L.F. de Groot, P. Nijkamp, *The Emergence of the Knowledge Economy (A Regional Perspective)*, Advances in Spatial Science, Heidelberg: Springer – Verlag.
- Masurel, E., E.A.H. Kleijn (2004) *De rol van vertrouwenspersonen in het middelgrote bedrijf* (voorlopige titel), rapport voor het Nederlands KennisCentrum Commissarissen (NKCC) en Stichting De Consularis (SDC), ESI-VU / CIMO (te verschijnen).
- Mathe, H. R.D. Shapiro (1993) *Integrating Service Strategy into the Manufacturing Company*, London: Chapman & Hall.
- Nooteboom, B. (1994) Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence, *Small Business Economics*, 6, 327-347.
- ONRI (2001) *Schakel in kennis, de intermediaire rol van advies- en ingenieursbureaus*. Den Haag, ONRI.
- Schmoch, U (2003) Service marks as novel innovation indicator, *Research Evaluation*, 12 (2), 149-156.
- Schumpeter, J. (1934) *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Syntens (2002) *Het succes van KIM: innovatiestimulering in het MKB*.
- Thurik, A.R. (1996) Introduction: Innovation and small business, *Small Business Economics*, 8, 175-176.
- Welsh, J.A., J.F. White (1981) A small business is not a little big business, *Harvard Business Review*, July-August, 18-31.
- Werkhoven, F.G.M., E. Masurel (2004) *Kennisinstellingen en het MKB in de Zwolse regio* (voorlopige titel), (te verschijnen in juli).
- Yap, C.M., W.E. Souder (1994) Factors influencing new product success and failure in small entrepreneurial high technology electronic firms, *Journal of Product Innovation Management*, 11, 418-432.
- Zevenhuizen, M. (2004) De nieuwe strategie van de Hema moet voorkomen dat mensen met lege handen de winkel verlaten, *Dagblad Trouw*, 27-03-2004, p. 27.