

VU Research Portal

With a little help from my friends

Haring, M.J.

2019

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Haring, M. J. (2019). *With a little help from my friends: A study of the development of social networks of student entrepreneurs over time during and after a venture creation program.*

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl



Samenvatting proefschrift (summary in Dutch)

Met een beetje hulp van mijn vrienden.

Een studie naar de ontwikkeling van het sociaal netwerk van student ondernemers tijdens en na een educatief programma voor het starten van een eigen bedrijf (minor ondernemerschap).

De afgelopen jaren is de populariteit van ondernemerschap onder studenten enorm gestegen. Steeds meer Hogeschool studenten zien het starten van een eigen onderneming als een serieus alternatief t.o.v. het werken bij een grote corporate (Van der Steen et al, 2012). Meerdere hogescholen bieden dan ook onderwijs aan op het gebied van ondernemerschap en laten ook studenten tijdens hun studie starten met hun eigen bedrijf (Mwasalwiba, 2010; VanEvenhoven & Drago, 2015; Lackeus M. & Williams Middleton K., 2015). In Nederland wordt bij dit onderwijs veelal gebruik gemaakt van de diensten van de stichting Jong ondernemen en worden de gestarte bedrijven veelal meteen geliquideerd na afloop van het programma (met een looptijd van maximaal een jaar). In deze bedrijven wordt dan ook voornamelijk handel gedreven. Deze vorm van onderwijs wordt regelmatig toegepast in het eerste en/of tweede jaar van een bachelor opleiding in de economische sector (Hoogendoorn et al., 2011). Binnen deze programma's staat vaak teamwerk centraal en niet het starten van een eigen bedrijf.

Steeds meer hogescholen staan in het 3^e en 4^e jaar van de bachelor opleiding studenten toe om hun bedrijf te starten tijdens minor programma's ondernemerschap (Stam, 2014). In deze programma's worden bedrijven gestart en ingeschreven bij de kamer van koophandel. Deze bedrijven zijn vaak gerelateerd aan een dienst, eten en drinken, kleding & accessoires, handel en de ontwikkeling van een product. Ook deze bedrijven worden vaak geliquideerd na afloop van het programma, gezien het feit dat dit voor sommige studenten erg frustrerend was en ook leidde tot vroegtijdig schoolverlaten, zijn hogescholen op zoek gegaan naar methoden om studenten te begeleiden bij het combineren van een eigen bedrijf en het behalen van een bachelor diploma. In 2017 heeft dit zelfs geleid tot het opstellen van een memorandum van overeenstemming door de Vereniging Hogescholen en Startupdelta om het starten van bedrijven in hogescholen te stimuleren (de Graaf & Constantijn van Oranje, 2017).

Aangezien het activeren van je sociale netwerk voor het verkrijgen van steun bij je onderneming een van de belangrijkste succesfactoren is bij het starten van je eigen bedrijf (bijv. Larson & Starr, 1993; Elfring en Hulsing, 2003; Newbert et al., 2013) en studenten nog volop bezig zijn met het ontwikkelen van vooral hun zakelijke sociale netwerk leek dit onderwerp zich uitstekend te lenen voor het doen van onderzoek. Een uitgebreid onderzoek naar de literatuur op dit gebied leverde een aantal zaken op die tot op heden onderbelicht waren en dus de moeite waard om te onderzoeken. Stuart & Sorensen (2007) gaven in hun verkenning naar de gaten in de literatuur op het gebied van sociale netwerken, in de context van het starten van een eigen bedrijf, aan dat er vooral behoefte was naar longitudinale studies over de ontwikkelingen van netwerken en dat er nog veel onduidelijkheid was over het verschil van het sociale netwerk van de ondernemer en dat van het bedrijf met diverse werknemers. Meerdere onderzoekers bevestigde deze analyse (bijv. Newbert et al, 2013; Lamine et al, 2015; Lans, Blok & Gullikers, 2015). Dit leidde tot de volgende probleemstelling voor deze dissertatie:

Hoe ontwikkelen student ondernemers hun netwerk door de tijd heen ten faveure van de bedrijven die ze creëren en hoe motiveren ze hun medewerkers na verloop van tijd om hun sociale kapitaal in te zetten ten gunste van de onderneming in kwestie?



Om deze probleemstelling verder te onderzoeken zijn er drie separate sub vragen opgesteld die vervolgens via kwantitatieve en kwalitatieve methoden beantwoord zijn.

Thema 1 : Een netwerk van externe specialisten

Ondernemerschap verbindt netwerken die nog niet eerder met elkaar verbonden waren (Schumpeter, 1934; Granovetter, 1973; Burt, 1992). Het hebben van connecties buiten je kring van familie en vrienden kan betekenen dat je geconfronteerd wordt met nieuwe kennis en dat andere bronnen, bijv. op het gebied van financiering zich ontsluiten. Bedrijven die structureel strategische posities innemen waarmee ze het gat met andere industrieën verkleinen blijken in de praktijk betere toegang te hebben tot nieuwe kennis, identificeren meer kansen in de markt en genieten een hogere reputatie in de buitenwereld (Stam, 2008). De werking van deze theorie is uitgebreid beschreven door Burt (1992) in zijn werk over structural holes in een netwerk, wat voor gevolgen dit voor de praktijk heeft is niet altijd even duidelijk, vandaar dat de volgende vraag geformuleerd is:

Geeft de introductie tot een netwerk van specialisten student ondernemers een voorsprong bij de ontwikkeling van hun onderneming ten opzichte van student ondernemers die niet in dit netwerk geïntroduceerd worden?

Thema 2 : De ontwikkeling van een sociaal netwerk over een langere periode.

Recentelijk kwamen onderzoekers tot de volgende statement: "Wat een uitdaging blijft in studies betreffende studenten die tijdens een educatief programma een onderneming starten is de afhankelijkheid van onderzoek gebaseerd op een momentopname, in plaats van data die over een langere periode, ook na het beëindigen van hun opleiding, door de onderzoeker zelf verzameld zijn." (Lans et al., 2015:460). Gezien het feit dat de gelegenheid voor handen was om student ondernemers voor een langere tijd de volgen werd de volgende vraag geformuleerd:

Hoe ontwikkelen student ondernemers het sociale netwerk van hun bedrijf in wording zodat hun bedrijf op termijn kan uitgroeien tot een duurzame onderneming?

Thema 3 : Het tot stand komen van het sociale netwerk van een bedrijf en de rol van het personeel in dezen.

In veel onderzoeken wordt het persoonlijke netwerk van de ondernemer als uitgangspunt genomen voor het trekken van conclusies over netwerk ontwikkeling. Bij een florerend bedrijf gaan na verloop van tijd steeds meer werknemers aan de slag. Wat heeft dit tot gevolg voor het sociale netwerk van het bedrijf? Zetten werknemers hun sociale kapitaal in voor de onderneming? Zo ja, onder welke voorwaarden gebeurt dit dan en wat is de rol van de ondernemer in dit proces? (Stuart & Sorensen, 2007). Deze vragen leidde tot de formulering van de volgende onderzoeksvraag:

Hoe overtuigen (voormalig) student ondernemers hun werknemers om hun sociaal kapitaal in te zetten ten gunste van de onderneming?



Onderzoekopzet

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de schooljaren 2009-2010 en 2010-2011. Tijdens deze periode hebben 495 studenten het onderwijs in de minor ondernemerschap gevolgd en zijn er 165 bedrijven opgestart en ingeschreven in de kamer van koophandel. Op 1 juni 2012 waren van deze 165 bedrijven nog 23 bedrijven actief. Deze bedrijven zijn benaderd voor een vervolg onderzoek en zijn jaarlijks geïnterviewd tot 1 juni 2015. Op deze datum waren nog slechts 7 bedrijven “up and running”. In 2017 zijn 2 van deze bedrijven en een derde bedrijf van een ex student die ook tijdens zijn studie met ondernemen was begonnen, onderzocht in het kader van de inzet van het sociaal kapitaal van hun medewerkers.

Gedurende het onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. De 495 studenten zijn via een survey aan een kwantitatief onderzoek onderworpen, waarbij vragen gesteld zijn om hun ondernemende competenties in kaart te brengen en uit te vinden of er bijvoorbeeld in hun familie ondernemers voorkomen en of ze al dan niet werk ervaring hebben opgedaan. De vragenlijst was gebaseerd op een al eerder gevalideerde lijst uit het onderzoek van Hoogendoorn et al. (2011). De studenten hebben de vragenlijst aan het begin van het programma ingevuld en aan het eind van het programma, zodat eventuele effecten van het programma op de ontwikkeling van de ondernemende competenties gemeten kon worden. De resultaten van deze survey zijn verwerkt in het software programma Stata en o.a. gebruikt voor het maken van regressie analyses.

Tijdens het programma is er ook een uniek experiment uitgevoerd waarbij 50% van de bedrijven in contact gebracht werden met een netwerk van externe specialisten en de andere bedrijven kregen deze mensen niet te zien. Dit om te meten of de inzet van een extern netwerk van voor de studenten onbekende specialisten effect heeft op de resultaten van de betreffende onderneming.

De studenten zijn aan het einde van het minor programma van een half jaar ook onderworpen aan een kwalitatief onderzoek door het beantwoorden van een gestructureerde vragenlijst waar gevraagd werd naar de teamsamenstelling van het bedrijf, de onderlinge samenwerking gedurende de periode, de geboekte resultaten, qua omzet, kosten, investeringen, enz. en de mensen waarmee ze deze periode hebben samengewerkt ten behoeve van hun eigen onderneming. Deze vragenlijsten zijn gemoduleerd naar eerdere vragenlijsten gebruikt in het onderzoek van Davidson en Honig (2003) en Bhagavatula et al. (2010). In het totaal zijn alle 165 bedrijven uit deze periode ondervraagd (circa 5000 minuten aan interviews). De resultaten van de interviews zijn direct in Excel verwerkt door de onderzoeker en een student assistent en later o.a. verwerkt in het software programma UCINET om uitspraken te doen over de samenstelling van het netwerk (de grootte van het netwerk, de gemiddelde sterkte van een verbinding (strong-, weak ties) en de dichtheid van het netwerk (alleen maar familie en vrienden of ook externe business partners).

De bedrijven die na het minor programma door zijn gegaan zijn ook onderworpen aan een kwantitatief onderzoek waarbij de vragen over de resultaten van het bedrijf zijn herhaald en ook de veranderingen in het netwerk in kaart zijn gebracht. Tevens is er gevraagd naar de manier waarop bepaalde contacten benadert zijn en hoe de relatie verder heeft gewerkt. Deze interviews zijn ter plekke verwerkt in Excel sheets of zijn opgenomen en later uitgewerkt voor de dissertatie. Jaarlijks zijn de voormalig student ondernemers geïnterviewd en daarnaast is er pers materiaal over de bedrijven verzameld. Dit materiaal zorgde er voor dat de onderzoeker in staat was om via driehoeksmetingen te komen tot inzicht in het reilen en zijlen van de ondernemingen (Yin, 1984; Zott & Huy, 2007). Tevens zijn de studenten gevolgd



als ze zich moesten presenteren tijdens business competities en zijn er bijeenkomsten bezocht ter gelegenheid van bijvoorbeeld een verhuizing naar een nieuwe locatie of het bereiken van een bepaalde mijlpaal. De conclusies n.a.v. dit onderzoek zijn ook voorgelegd aan een focus groep van deze ondernemers om na te gaan of ze zich herkenden in de getrokken conclusies.

In 2017 is er bij 3 bedrijven van (voormalige) studenten met tussen de 20-100 werknemers kwalitatief onderzoek gedaan naar de bijdrage die werknemers leveren aan het sociaal netwerk van het bedrijf en de invloed die de ondernemer uitoefent op het gedrag van de werknemers in dezen. In het totaal zijn er voor dit onderzoek 12 personen (de ondernemer en 3 werknemers per bedrijf) geïnterviewd op basis van een semi gestructureerd interview (in totaal 385 minuten aan materiaal). Alle interviews zijn opgenomen en later uitgewerkt via een lijst met onderwerpen op basis waarvan elementen vanuit de interviews bij elkaar gebracht zijn om te komen tot een overzicht van bij elkaar behorende uitspraken. Hiervoor is gebruik gemaakt van het software programma MaxQda.

Belangrijkste resultaten

Het empirisch onderzoek heeft enkele interessante resultaten opgeleverd. Deze zullen nu kort besproken worden per onderzoeksthema.

Thema 1 : Een netwerk van externe specialisten

Gedurende de minor ondernemerschap werd 50% van de bedrijven geïntroduceerd aan externe specialisten op het gebied van marketing en financiering of een andere expertise van belang voor de firma in kwestie. De analyse van het effect van deze inmenging in de bedrijfsvoering van de studenten in kwestie leidde tot de conclusie dat de bedrijven in kwestie niet significant beter presteerden dan de bedrijven die niet bij dit netwerk geïntroduceerd waren. Als belangrijkste reden voor externe professionals om hun resources niet voor de betreffende bedrijven in te zetten werd gegeven dat de meeste van de studenten in kwestie niet zeker wisten of ze wel zouden doorgaan met hun bedrijf als het ondernemerschap programma beëindigd was. Commitment aan het bedrijf is een van de belangrijkste graadmeters voor externe partijen zich te verbinden aan een startende onderneming. Het effect van de inzet van deze zogenaamde structurele gaten in het netwerk bleek door het ontbreken van commitment te verwaarlozen.

Thema 2 : De ontwikkeling van een sociaal netwerk over een langere periode.

Studenten werden tijdens het ondernemerschapsprogramma en meerdere jaren daarna gevolgd en geïnterviewd over de ontwikkeling van hun netwerk. Uit het onderzoek bleek dat tijdens het programma de rol van familie en vrienden zeer belangrijk was. Zij leverden diensten onder de geldende marktprijs door bijvoorbeeld vrijwillig mee te werken in het bedrijf, gratis bedrijfsruimte ter beschikking te stellen, te fungeren als launching customer, mee te helpen bij de financiering van het eerste bedrijfskapitaal en emotioneel support te leveren. Bedrijven die na het ondernemerschapsprogramma doorgingen moesten zich verder uitstrekken naar nieuwe businesscontacten en hun naamsbekendheid vergroten door free publicity te realiseren en/of prijzen te winnen. Tevens moesten ze na kennismaking de betreffende partijen aan zich zien te binden door het maken van follow-up afspraken. De student ondernemers die niet in staat bleken om deze stap richting de markt te maken hebben in de loop der tijd hun bedrijf moeten liquideren. Sommigen zijn gaan werken voor hun eerste klant. De student ondernemers die een duurzaam bedrijf hebben weten op te zetten hebben o.a. geprofiteerd van de goodwill van bedrijven



t.o.v. student ondernemers, hebben geen moeite gehad met het stellen van hulpvragen en hebben door de manier waarop ze hun bedrijf in de markt hebben gezet het vertrouwen van klanten en toeleveranciers gewonnen.

De universiteit heeft in vele gevallen een bemiddelende rol (brokerage) kunnen spelen voor de studenten door ze te introduceren bij stakeholders uit hun eigen netwerk, veelal de gemeente, banken en consultancy bedrijven. Dit heeft een aantal student ondernemers verder geholpen. Ook heeft de universiteit in diverse gevallen opgetreden als launching customer. In deze gevallen kwam ook de schaduwzijde van deze bemoeienis naar voren, doordat student ondernemers in deze gevallen niet in staat bleken zich verder uit te strekken naar nieuwe klanten. Hiermee werd de negatieve kant van het ingebed zijn in een bepaald netwerk (embeddedness) benadrukt.

Thema 3 : Het tot stand komen van het sociale netwerk van een bedrijf en de rol van het personeel in deze.

Uit dit onderzoek kwam naar voren dat personeelsleden van ondernemende bedrijven zonder meer hun sociaal kapitaal inzetten ten faveure van de onderneming. In alle gevallen hadden we te maken met een enthousiaste populatie van jonge mensen (vaak ook hun eerste contact met het bedrijfsleven) die geïnspireerd werden door de ondernemers in kwestie en zich op hun plek voelden in de transparante en veilige omgeving van het bedrijf. Het feit dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid was voor het resultaat en dat het maken van fouten op de koop toe genomen werd, zorgde er voor dat de werknemers graag in hun netwerk op zoek gingen naar nieuwe werknemers, potentiële klanten of kennis in de vorm van nieuwe ontwikkelingen in de markt. Bij al deze inspanningen werden ook de sociale media, zoals Facebook, twitter, LinkedIn en Instagram ingezet om deze doelen te behalen.

Bijdragen van het onderzoek

Dit onderzoek heeft bijdragen geleverd aan de literatuur op het gebied van ondernemerschap, sociale netwerken, ondernemerschap educatie en Human Resource management. Ten eerste, recente studies hebben aangetoond dat het belangrijk is voor een ondernemer om een sociaal netwerk te ontwikkelen dat bestaat uit familie, vrienden en business relaties. Dit netwerk is voor startende ondernemers van belang bij het ontdekken van kansen in de markt, het toegang krijgen tot investeerders en het verwerven van legitimiteit (Elfring & Hulsing, 2003; Newbert et al., 2013; Rasmussen et al., 2015). Er is echter een tekort aan onderzoeken over de ontwikkeling van netwerken over een langere periode. Dit proefschrift draagt dus bij aan het oplossen van dit tekort en geeft vooral inzicht in de ontwikkeling van het sociaal netwerk van student ondernemers die nog helemaal moeten beginnen met het ontwikkelen van hun zakelijke netwerk. Ten tweede, draagt dit onderzoek bij aan het inzicht in het vormen van netwerken door het uitvoeren van een uniek experiment op het gebied van de theorie van structural holes (Burt, 1992). Het belang van een sterke motivatie ter overtuiging van een externe partij wordt door dit onderzoek nogmaals benadrukt. Ten derde, draagt dit onderzoek bij aan het vrij nieuwe onderzoeksveld van ondernemerschapsonderwijs met betrekking tot programma's waarin studenten gestimuleerd worden tot het starten van hun eigen bedrijf (Lee & Jones, 2008; Mwasalwiba, 2010; Moberg, 2014; Lackeus et al., 2015; Rasmussen et al., 2015). Uit dit onderzoek blijkt dat het van groot belang is voor universiteiten en hogescholen om de gevolgen van het stimuleren van het starten van eigen ondernemingen tijdens de studie in ogenschouw te nemen (zie praktische implicaties). Ten vierde, draagt dit onderzoek bij aan de human resource literatuur en de literatuur op het gebied van sociale



netwerken en wel van wege het feit dat de inzet van het sociaal netwerk van werknemers ten behoeve van het bedrijf aan de orde gesteld wordt. In deze studie komt naar voren dat (voormalig) student ondernemers in staat blijken te zijn om een bedrijfsklimaat te scheppen waarbij werknemers ten volle gemotiveerd worden om hun sociaal kapitaal in te zetten ten bate van de onderneming. Ook het gebruik van sociale media ten faveure van de onderneming blijkt het bedrijf in kwestie te helpen bij het bereiken van nieuwe werknemers, klanten en nieuwe inzichten. Er wordt in dit proefschrift ook antwoord gegeven op de vraag van Stuart & Sorensen (2007) naar de samenstelling van het sociale netwerk van een bedrijf als het netwerk van de ondernemer en zijn medewerkers samensmelten.

Praktische implicaties

In praktische zin geeft deze dissertatie suggesties richting het ondernemerschapsonderwijs op hogescholen om in het geval van onderwijs waarbij studenten gestimuleerd worden om een eigen bedrijf te starten ook te kijken naar de randvoorwaarden verbonden aan deze stimulans. Daar waar universiteiten al wel een hele infrastructuur hebben opgebouwd om vindingen gebaseerd op patenten van de universiteit te exploiteren middels Technology Transfer Offices en incubators, worden studenten die niet gepatenteerde vindingen op de markt brengen vaak aan hun lot over gelaten. Dit leidt in sommige gevallen tot het voortijdig verlaten van de universiteit of hogeschool. Studenten de mogelijkheid te geven om af te studeren op hun eigen onderneming of om tijdens hun studie maatwerk aangeboden te krijgen voor bijvoorbeeld het maken van tentamens op ander tijden, zouden stappen in de goede richting kunnen zijn.

Ook het opbouwen van een sociaal netwerk verdient extra aandacht in het onderwijs op hogescholen en universiteiten. In dit proefschrift worden een aantal cases behandeld waarbij de opbouw van een sociaal netwerk een rol speelt. Deze cases kunnen ter illustratie met studenten gedeeld worden en het belang van een sociaal netwerk in het algemeen en voor ondernemers in het bijzonder onderstrepen.

Conclusie

De aanleiding voor deze dissertatie was de onduidelijkheid over het opbouwen van een sociaal netwerk door student ondernemers en de factoren die daarbij een rol spelen. Door dit onderzoek is de inzicht in hoe student ondernemers hun sociale netwerk opbouwen en welke rol familie, vrienden en externe relaties hierbij spelen vergroot. In het proefschrift zijn diverse hypothesen opgenomen die nog nader in de praktijk getoetst kunnen worden en redenen geven voor vervolg onderzoek. Dit onderzoek heeft eens en te meer duidelijk gemaakt dat ondernemen is ingebed in een web van sociale relaties en netwerken en dat ondernemen zonder contact met de buitenwereld gedoemd is te mislukken.

*Terwijl u mij in tranen ziet
Zweer ik desnoods 'ik drink niet meer'
Maar zonder vrienden kan ik niet*

(Boudewijn de Groot, 1966)



Bronnen

- Bhagavatula, S., Elfring, T., van Tilburg, A., & van de Bunt, G. G. (2010). How social and human capital influence opportunity recognition and resource mobilization in India's handloom industry. *Journal of Business Venturing*, 25, 245-260.
- Burt, Ronald S. (1992) *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Davidsson, P. & B. Honig (2003) The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 301-331.
- De Graaf T., Constantijn van Oranje Nassau (2017). Memorandum van overeenstemming over stimuleren ondernemerschap op Hogescholen. <http://bit.ly/2nntfhS> (site bezocht 29-1-18)
- Elfring, T. & W. Hulsink (2003) Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, 21, 409-422.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H., & van Praag, M. (2011). The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experience. Tinbergen Institute Discussion Paper (No. 11-074/3).
- Lackéus, M., & Williams Middleton, K. (2015). Venture creation programs: bridging entrepreneurship education and technology transfer. *Education+ Training*, 57(1), 48-73.
- Lamine, W., Jack, S., Fayolle, A., & Chabaud, D. (2015). One step beyond? Towards a process view of social networks in entrepreneurship.
- Lans, T., Blok, V., & Gulikers, J. (2015). Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(7-8), 458-473.
- Larson, A., & Starr, J. A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship: theory and Practice*, 17(2), 5-16.
- Lee, R., & Jones, O. (2008). Networks, communication and learning during business start-up: the creation of cognitive social capital. *International Small Business Journal*, 26(5), 559-594.
- Moberg, S.K. 2014. Assessing the impact of entrepreneurship education: From ABC to PhD. Doctoral Thesis, Copenhagen Business School, published online, <http://hdl.handle.net/10398/8965> (accessed 12 December 2017).
- Mwasalwiba, E. S. 2010. Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. *Education+ Training*, 52(1): 20-47.
- Newbert, S. L., Tornikoski, E. T., & Quigley, N. R. (2013). Exploring the evolution of supporter networks in the creation of new organizations. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 281-298.
- Rasmussen, E., Mosey, S., & Wright, M. (2015). The transformation of network ties to develop entrepreneurial competencies for university spin-offs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(7-8), 430-457.
- Schumpeter, J.A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stam, E. (2014). *The Dutch entrepreneurial ecosystem*.
- Stam, W. (2008). *Does Networking Work?: A Study of Social Capital and Performance among New Ventures in the Dutch Open Source Software Industry*. Vrije Universiteit.
- Stuart, T. E., & Sorenson, O. (2007). Strategic networks and entrepreneurial ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3 - 4), 211-227.
- Van der Steen, M., Van den Berg, M. and H. Verhoeven (2012), *Evaluatie Centres of Entrepreneurship*



[Evaluation of the Centers of Entrepreneurship], The Hague: Agentschap NL.

VanEvenhoven, J., & Drago, W. A. 2015. The structure and scope of entrepreneurship programs in higher education around the world. In D. Rae, & C. Wang (Eds.), *Entrepreneurial Learning: New Perspectives in Research, Education and Practice*: 117. London: Routledge.

Yin, R. K., 1984, *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70-105.

Graphics gecreëerd door Loek Weijts voor FOEL (Festival Of Entrepreneurial Learning).