Externen in de raad van advies: de kracht van buitenstaanders

UHasselt – Prof. dr. Jelle Schepers en Prof. dr. Anneleen Michiels

Externe leden in een raad van advies kunnen een substantiële bijdrage leveren aan de groei en slagkracht van een onderneming. Maar waarom zijn ze zo cruciaal, en hoe zet je zo'n raad op? In dit essay verkennen we de rol en verantwoordelijkheden van een dergelijke raad, met specifieke aandacht voor externe leden hierin. Verder bieden we een stappenplan voor de oprichting ervan en belichten we de specifieke context van familiebedrijven. Tot slot kijken we ook naar de mogelijke valkuilen en hoe deze te vermijden.

Waarom een raad van advies met externen?

Ondernemers zijn voortdurend op zoek naar manieren om hun bedrijf te laten groeien en verbeteren. Deze kennis en ervaring zit echter niet vervat in één persoon, en de beperkte middelen en omvang van de onderneming laten meestal niet toe om werknemers met alle nodige kennis aan te werven. Externe adviseurs kunnen hen daarom helpen, om met een relatief beperkte investering hun expertise en ervaring in te brengen en het bedrijf te adviseren op specifieke gebieden. Voorbeelden hiervan zijn het verbeteren van een marketingstrategie, het optimaliseren van een financiële planning, het opstellen van een duurzaamheidsbeleid of het introduceren van nieuwe technologieën.

In deze context kan een raad van advies ook een belangrijke rol spelen. Een raad van advies is een groep externe deskundigen die onafhankelijk advies geeft aan het management van een bedrijf. De Code Buysse III omschrijft de raad van advies als "een denktank, waar de voornaamste uitdagingen van de onderneming worden besproken."

Deze adviesraad kan bestaan uit mensen met verschillende achtergronden en expertisegebieden, waaronder bijvoorbeeld finance, marketing, strategie, HRM, duurzaamheid en IT. Een van de belangrijkste voordelen van een raad van advies is dat deze kan bijdragen aan de groei en slagkracht van een bedrijf. Dit komt doordat de leden van de raad van advies een frisse kijk kunnen bieden op het bedrijf en de markt waarin het opereert. Ze kunnen waardevolle inzichten geven en strategische aanbevelingen doen om het bedrijf te helpen groeien en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden om zo op lange termijn te kunnen floreren. Een ander belangrijk voordeel van een raad van advies is dat het bedrijf kan profiteren van de complementaire expertise, ervaring en het netwerk van de leden van de raad van advies, en dat de raad kan zorgen voor meer vertrouwen richting andere stakeholders. Bovendien zorgt de raad van advies ervoor dat de ondernemer over een belangrijk klankbord beschikt.

In een recent onderzoek (2020) bij 333 Vlaamse kmo's gaf bijna 20% van de respondenten aan over een raad van advies te beschikken. Dat cijfer ligt opmerkelijk hoger

dan het geval was bij onderzoek in Nederland, waar in 2015 nog geen 5% van de ondernemingen een raad van advies geïnstalleerd had. Een verklaring kan wellicht enerzijds gevonden worden in de tijdsevolutie, waarbij er de laatste jaren meer en meer inspanningen geleverd worden door diverse organisaties om het bewustzijn rond raden van advies te verhogen, en anderzijds het bestaan van de corporate governance code voor niet-beursgenoteerde bedrijven in België. Diezelfde Code Buysse III raadt trouwens aan om minstens twee externe leden op te nemen in de raad van advies, dit zijn "personen die niet tot het management behoren en evenmin tot de controlerende aandeelhouder". Dit advies werd gevolgd door bijna 90% van de respondenten. In meer dan de helft van de gevallen werden er zelfs 3 of meer externen opgenomen. Het percentage externen ten opzichte van de totale grootte van de raad van advies was gemiddeld 57%.

> "Het grote voordeel van onze raad van advies is dat de externe adviseurs ons vier keer per jaar verplichten om afstand te nemen van de operationele zaken en grondig na te denken over onze strategie."
>
> (CEO, derde generatie familiebedrijf)

Verantwoordelijkheden van een raad van advies

Een raad van advies heeft – in tegenstelling tot een raad van bestuur – géén formele verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daar waar de raad van bestuur een wettelijk geregeld beslissingsorgaan is met juridische verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden, is de raad van advies dat niet. Een raad van advies formuleert … adviezen. Het orgaan is dus puur adviserend van aard en heeft geen beslissingsbevoegdheid. De ondernemer die ervoor kiest om een raad van advies in te richten, heeft volledige controle over welke vragen wel of niet aan de raad van advies worden voorgelegd, en behoudt de vrijheid om al dan niet het gegeven advies op te volgen. Omdat een raad van advies geen juridische macht heeft, dragen de leden ook geen juridische verantwoordelijkheid.

Uit onderzoek blijkt dat de raad van advies trouwens eerder als complement dan als substituut gezien wordt. Meer dan 50% van de ondervraagde bedrijven met een raad van advies, gaf eveneens aan een raad van bestuur te hebben. De reden voor het installeren van beide organen binnen eenzelfde bedrijf, is mogelijks net dat verschil in verantwoordelijkheden. Een andere reden kan zijn dat het gaat om een 'papieren' raad van bestuur, om wettelijk in orde te zijn, maar waar de echte discussies eerder in de raad van advies plaatsvinden.

Wat zijn dan wél de verantwoordelijkheden van een raad van advies? Als informeel governance mechanisme heeft een raad van advies twee belangrijke taken: een dienstverlenende component en een strategische component (zie figuur 1). Hoewel beide componenten deels overlappen is er wel degelijk een verschil.

Binnen de dienstverlenende component kan van externe adviseurs verwacht worden dat ze hun kennis en expertise delen met het bedrijf. Afhankelijk van de noden van het bedrijf kan men externe adviseurs aanstellen omwille van hun functionele expertise (bv. HR, financiering), kennis van een zeer specifieke sector (bv. luchtvaart, voeding) of opgebouwde kennis en expertise rond een typerende (bedrijfs)context (bv. scale-up ervaring, generatiewissel in een familiebedrijf). Daarnaast kan het sociaal kapitaal van een externe adviseur in een raad van advies een belangrijk voordeel bieden. Sociaal kapitaal verwijst naar het sociale netwerk van een externe adviseur en de bijhorende resources die via dat netwerk gemobiliseerd kunnen worden. Zo kan een externe adviseur met een groot netwerk bepaalde deuren openen voor het bedrijf die anders niet zouden opengaan. Daarenboven biedt een sterke raad van advies mogelijks ook een zekere legitimiteit naar belangrijke stakeholders (bv. bankiers, klanten, leveranciers).

Daarnaast kan binnen de strategische component van een raad van advies verwacht worden dat externe adviseurs een klankbordrol vervullen en samen met de ondernemer meedenken over de toekomst van het bedrijf op lange termijn (>1 jaar). Brede strategische vragen zoals 'waar staan we vandaag?', 'waar willen we naartoe?', 'hoe kunnen we dit bereiken?' kunnen binnen deze component aan bod komen. Bovendien kunnen ook meer concrete strategische denkoefeningen worden opgenomen in de agenda. Denk dan bijvoorbeeld aan het bespreken van een marktanalyse, het afwegen van verschillende groeistrategieën, het identificeren van nieuwe marktkansen en het evalueren van bijhorende risico's. Finaal kunnen externen in een raad van advies ook een belangrijke rol spelen in het monitoren van strategische implementatie. Uit recent onderzoek blijkt dat een groot deel van onze Vlaamse (familie)bedrijven ambitieus is op het vlak van investeren en ondernemen, maar al te vaak maken ze die ambities niet waar. Soms nemen emoties de bovenhand en worden gemaakte plannen uitgesteld of zelfs helemaal geannuleerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het uitstellen van een geplande investering in R&D of het niet doorvoeren van een drastische innovatie. Wanneer er externen zetelen in een raad van advies, kunnen ze de ondernemer hiervoor 'accountable' houden en er zo voor zorgen dat ondernemend potentieel niet verloren gaat.

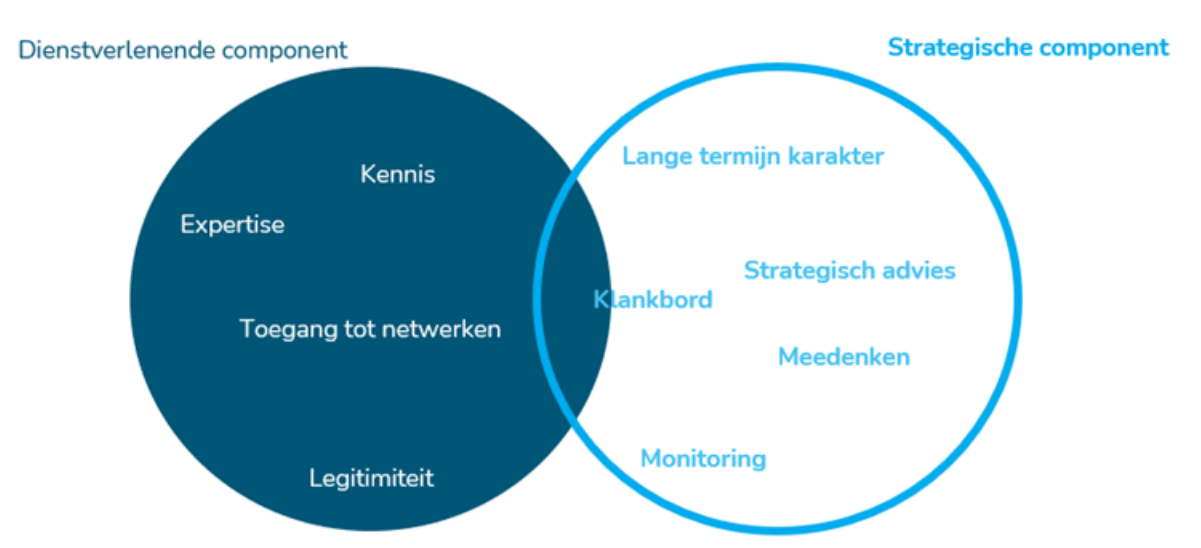
Stappenplan voor opstart en samenstelling van een raad van advies

Hoewel er geen one-size-fits-all oplossing bestaat met betrekking tot de opstart en werking van een raad van advies, willen we hier wel enkele handvatten meegeven.

Wanneer opstarten?
Een adviesraad is niet geschikt voor elk type bedrijf, toch zijn er enkele veelvoorkomende scenario's waarbij de opstart van een raad van advies bijzonder waardevol kan zijn. Deze scenario's omvatten:

- **Snelle groei van het bedrijf.** Snelgroeiende bedrijven worden gekenmerkt door een aanzienlijke en aanhoudende groei van hun omzet, werkgelegenheid of andere relevante indicatoren over een bepaalde periode. Snelgroeiende bedrijven zijn volgens de internationaal geldende definitie van de OESO alle bedrijven met tien of meer werknemers in het begin van het startjaar, met een gemiddelde groei van 20 procent per jaar of meer over een periode van drie jaar. De drempel van 20 dient hier uiteraard niet héél strikt geïnterpreteerd te worden. Wat wél belangrijk is, is dat bij

Figuur 1: De dienstverlenende en de strategische component van een raad van advies



Bron: eigen invulling gebaseerd op Van Helvert – Beugels (2014)

snelle groei vaak strategische- én organisatorische verandering komt kijken. Een raad van advies met externen kan in dit scenario zeer waardevol zijn om de kennis en expertise van de ondernemer aan te vullen met bijkomende inzichten om de snelle groei van het bedrijf verder vorm te geven.

- **Uitbreiding naar nieuwe markten.** (Snelle) bedrijfsgroei gaat vaak gepaard met uitbreiding naar markten waar de onderneming weinig of geen affiniteit mee heeft. Stel dat je als familiale Limburgse kmo overweegt om een vestiging te openen in China, dan kan het zeker waardevol zijn om de nodige kennis binnen te halen aan de hand van externen binnen een raad van advies. Een nieuwe markt hoeft ook niet altijd gepaard te gaan met geografische expansie. Stel dat je als ondernemer al jaar en dag uitsluitend zakendoet in een B2B omgeving, en je overweegt om je product of dienst ook te gaan vermarkten in een B2C omgeving, dan kan het nuttig zijn om je tijdens deze switch te laten bijstaan door een raad van advies.

- **Omgaan met een crisis.** De impact van een economische crisis op de bedrijfsvoering behoeft sinds maart 2020 geen verdere uitleg meer. Covid-19 had niet enkel in Limburg maar ook wereldwijd een enorme impact op elke onderneming. 'Never waste a good crisis', is een bekende uitspraak van Winston Churchill. Dat is soms makkelijker gezegd dan gedaan als het water tot aan de lippen staat en je als ondernemer meer bedreigingen dan opportuniteiten ziet. In dat geval kan een raad van advies de nodige rust en objectiviteit brengen. Zeker wanneer er externe adviseurs betrokken zijn die iets verder staan van de dagdagelijkse operationele activiteiten is het net iets makkelijker om naast bedreigingen ook oog te hebben voor de opportuniteiten die elke crisis met zich meebrengt.

- **Omgaan met een 'kritiek incident'.** Een kritiek incident kan voor een bedrijf enorm veel vormen aannemen. Denk bijvoorbeeld aan een grote brand die de bedrijfsactiviteiten verwoest of een datalek die resulteert in de blootstelling van gevoelige klanteninformatie. Ook de overdracht van leiderschap binnen een (familie)bedrijf kan men beschouwen als een kritiek incident. Hoewel dergelijke kritieke incidenten verschillende vormen kunnen aannemen, hebben ze meestal één ding gemeenschappelijk: de ervaring of de benodigde expertise om hiermee om te gaan is vaak niet (volledig) aanwezig binnen het bedrijf. Om met deze – vaak zeer gevoelige – kritieke incidenten om te gaan, kan een raad van advies de nodige hulp bieden.

- **Professionalisering.** Hoewel een raad van advies in principe kan bestaan naast een raad van bestuur (zie hierboven), gebeurt het opstarten van een raad van advies vaak in een eerdere fase, namelijk voordat men de opstart van een actieve raad van bestuur initieert. Het informele karakter van de raad van advies is daarvoor de belangrijkste reden. Meer nog, de meeste ondernemers hanteren een bepaalde hiërarchie bij het zoeken naar (extern) advies. Figuur 2 geeft visueel weer in welke volgorde ondernemers meestal op zoek gaan naar advies. In eerste instantie is een ondernemer vaak aangewezen op zichzelf om knopen door te hakken. Wanneer je als ondernemer mensen in dienst hebt, dienen deze vaak als eerste intern klankbord om bepaalde belangrijke beslissingen mee af te toetsen. Deze mensen kennen het reilen en zeilen van het bedrijf en bezitten vaak unieke kennis om de ondernemer te ondersteunen in het nemen van moeilijke beslissingen. Wanneer deze bron van intern advies ontoereikend is, gaan ondernemers in een volgende fase op zoek naar informeel advies binnen hun persoonlijk netwerk. Dit is een snelle en goedkope manier om bepaalde zaken af te toetsen. Het geeft morele steun om die gewaagde overname of de ambitie om internationaal te groeien te bespreken met familie, ex-studiegenoten of een bevriende ondernemer. In deze fase

blijft het advies echter heel vrijblijvend, ongestructureerd, en loop je als ondernemer het risico dat je jezelf laat omringen door mensen die onvoldoende kritisch durven zijn. Een raad van advies is een volgende stap in de professionalisering van het bedrijf en situeert zich bijgevolg ergens tussen de buitenste laag van figuur 2 (de formele actieve raad van bestuur met bijhorende verplichtingen en aansprakelijkheden) en het pure informele advies binnen het persoonlijk netwerk van de ondernemer. Hoewel een raad van advies dus strikt genomen geen formeel orgaan is, is het wel belangrijk dat er goede afspraken worden gemaakt en dat men let op een goede samenstelling van dit orgaan.

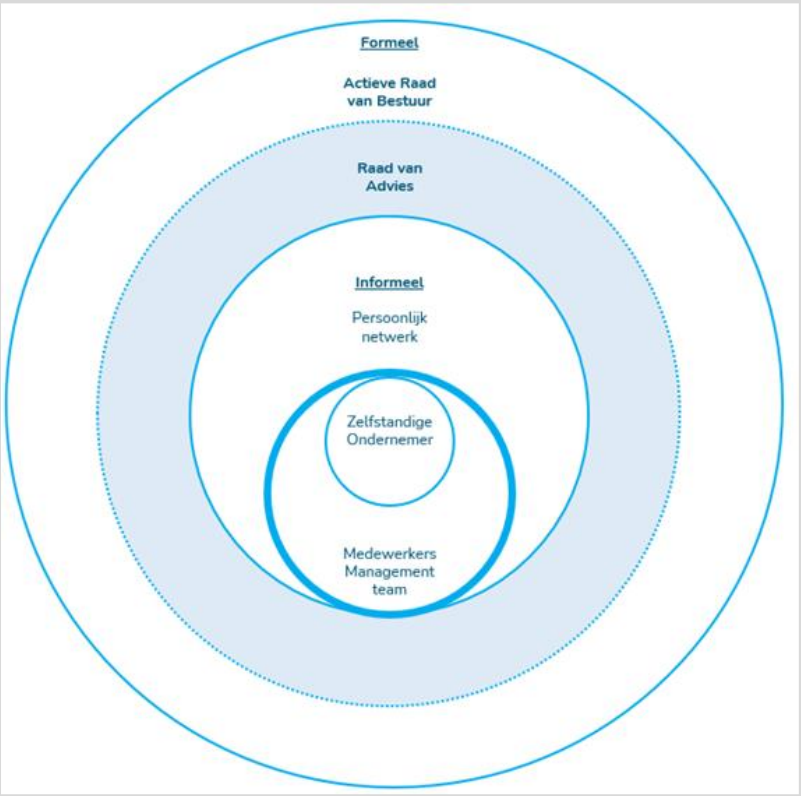
Hoe samenstellen?

Hoe je precies een raad van advies samenstelt en wie je best selecteert als externe adviseurs is afhankelijk van de specifieke noden van elk bedrijf. Er is bijgevolg niet één juiste manier om dit te doen. Op basis van voorgaand onderzoek en de corporate governance aanbevelingen, kunnen we wel een aantal aspecten meegeven die je best in het achterhoofd houdt bij de opstart van een raad van advies.

Vragen…

- Wat verwacht je concreet van dit orgaan? Wat zijn de noden die je hebt?
- Bezit iedere externe adviseur tenminste volgende competenties?
  - Heeft aantoonbare expertise in de gewenste gebieden
  - Bereid om ervaring, inzichten en netwerk te delen
  - In staat om het beleid kritisch te evalueren en bij te sturen, en tegelijk om innovatief te denken
  - In staat om eigen achtergrond te overstijgen en geen belangenconflict te hebben
  - Geëngageerd: bereid om voldoende tijd en energie te investeren in deze functie
  - Is integer en komt afspraken na
  - Zeer goede communicatievaardigheden
  - Teamspeler

Figuur 2: Hiërarchie bij het zoeken naar (extern) advies



Bron: eigen invulling gebaseerd op Yusuf et al. (2012)

Belangrijke valkuilen

- **Ja-knikkers**. "Je hebt ook geen nood aan ja-knikkers in een raad van advies. Ik vind het belangrijk dat externe adviseurs voldoende streng zijn." (CEO, derde generatie familiebedrijf)

- **Onvoldoende engagement**. "Het is belangrijk dat je geëngageerde adviseurs hebt, die het goed menen met je bedrijf. Dat risico loop je iets minder bij een raad van bestuur, want daar zijn de bestuurders aansprakelijk. Eén van de belangrijkste voordelen van een raad van advies is net dat het geen officieel orgaan is en dus meer flexibiliteit geeft. Dat gaat uiteraard gepaard met het risico dat je geëngageerde adviseurs moet hebben opdat het orgaan goed functioneert. Kies dus mensen die je vertrouwt waarvan je weet dat ze het goed met u voor hebben." (CEO, derde generatie familiebedrijf)

- **Onvoldoende ruimte voor debat.** "De grootste valkuil binnen een raad van advies is dat je je verliest in eindeloze presentaties met belachelijk veel slides. Het meest waardevolle binnen de raad van advies is het onderlinge debat met de externe adviseurs. Hou dus zeker voldoende ruimte voor discussie. Probeer het aantal slides te beperken tot de essentie en bezorg deze op voorhand, zo maximaliseer je de beschikbare tijd voor discussie en het uitwisselen van ideeën en standpunten. Dáár zit voor mij de kracht van een raad van advies." (CEO, derde generatie familiebedrijf)

Een efficiënte werking

Het DRPI-model (Doelen, Rollen, Processen, Interpersoonlijke relaties) is een kader dat wordt gebruikt om teameffectiviteit te bevorderen en prestaties te verbeteren. Hoewel het oorspronkelijk is ontworpen voor teams, kan het ook worden toegepast op een raad van advies om de werking ervan te optimaliseren. Door het toepassen van het DRPI-model kunnen de doelen, rollen, processen en interpersoonlijke relaties binnen de raad van advies worden geoptimaliseerd. Dit kan leiden tot een effectievere besluitvorming, betere prestaties en een hogere waardecreatie voor de organisatie. Figuur 3 bevat een checklist die men kan hanteren om de werking van een raad van advies met externen te optimaliseren.

Figuur 3: DRPI-checklist voor een raad van advies met externen

	Voorbeeldvragen binnen de context van een Raad van Advies (RvA)	0%				50%					100%
D DOELEN	Weten de externe adviseurs wat het doel is van de RvA?										
	Weten de externe adviseurs wat de verwachte uitkomsten zijn?										
	Weten de externe adviseurs wat de scope van de te bespreken zaken is?										
R ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN	Heeft iedere adviseur een duidelijke rol binnen de RvA?										
	Is het voor iedereen duidelijk wat van hem/haar verwacht wordt?										
	Is er een voorzitter aangeduid?										
	Is er iemand die notulen neemt?										
	Is er een juiste/complementaire mix van vaardigheden en expertises binnen de RvA?										
P PROCESSEN EN PROCEDURES	Is het voor iedereen duidelijk hoe frequent de RvA samenkomt?										
	Worden de adviseurs verantwoordelijk gehouden voor hun voorbereiding van de RvA?										
	Is het duidelijk hoe agendapunten worden bepaald?										
	Is er een duidelijk proces om de werking van de RvA regelmatig te evalueren?										
	Is er transparantie omtrent de vergoeding van de adviseurs?										
I INTERPERSOONLIJKE RELATIES	Is er voldoende onderling vertrouwen binnen de RvA?										
	Kunnen we open communiceren binnen de RvA?										
	Is er voldoende ruimte om iedereen aan het woord te laten?										
	Is er voldoende diversiteit binnen de RvA?										

Bron: eigen invulling gebaseerd op Beckhard (1972)

Hoeveel moet dat kosten?

Ook het financiële aspect kunnen we niet over het hoofd zien. Uit academisch onderzoek is gebleken dat de kostprijs van het advies namelijk een invloed heeft op de waarde die eraan wordt toegekend en hoe het wordt gebruikt. Zo blijken mensen geneigd te zijn om betaald advies significant meer te waarderen en te gebruiken dan gratis advies, een fenomeen dat parallel loopt met de gedocumenteerde inzichten omtrent de 'sunk costs fallacy'. Dus, hoewel de exacte kosten voor het instellen van een raad van advies sterk kunnen variëren en afhankelijk zijn van diverse factoren gerelateerd aan het specifieke bedrijf en de situatie, wordt sterk aangeraden om de externe leden van de raad van advies een vergoeding aan te bieden. Dit niet alleen om de waarde en het belang van hun inbreng te benadrukken, maar ook om een meer gewogen en serieus gebruik van hun advies te bevorderen, wat uiteindelijk de effectiviteit en de impact van de raad op de onderneming kan versterken.

Conclusie

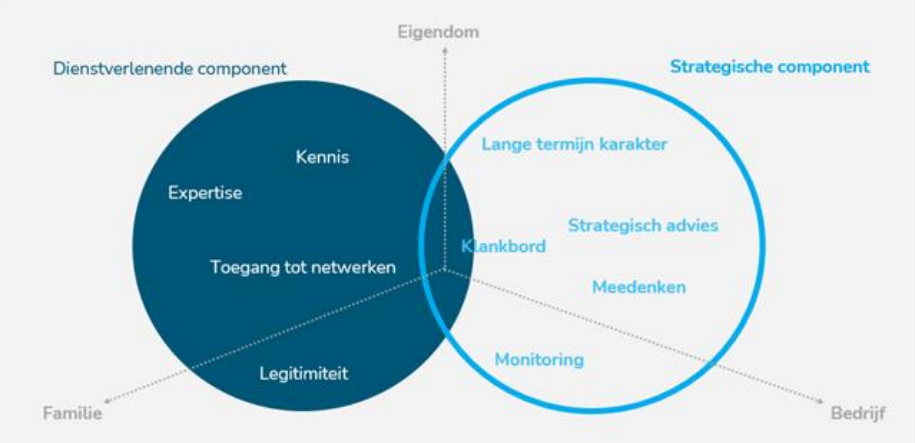
Een raad van advies met externe leden vormt een strategische zet voor ondernemingen. Het betrekken van externe deskundigen draagt niet alleen bij aan de verrijking van strategische visies en inzichten, maar creëert ook een robuuste basis voor groei, innovatie en het aangaan van nieuwe marktuitdagingen. Mits zorgvuldige selectie op basis van competenties en ervaringen, kunnen deze externen fungeren als klankbord en strategische partner, en kunnen ze helpen bij complexe besluitvormingsprocessen en het identificeren van unieke marktkansen. Het succes van deze raad is niet gegarandeerd en hangt dus sterk af van een zorgvuldige selectie van de leden, die niet alleen over de benodigde expertise beschikken, maar ook aansluiten bij de waarden en doelen van het bedrijf. Vooral in de context van familiebedrijven moet rekening gehouden worden met dat laatste aspect. Daarom is het belangrijk dat beleidsmakers en ondernemers zich bewust zijn van het potentieel van een dergelijke raad, en dat zij de nodige stappen ondernemen om een constructieve, kritische en strategische denktank te vormen die gericht is op langetermijnsucces en duurzame groei. Het is essentieel dat dit orgaan wordt gecultiveerd met een duidelijke visie, gerichte doelstellingen en een sterk engagement om zowel de operationele als de strategische facetten van de onderneming te verbeteren, terwijl de valkuilen van ja-knikkers en het gebrek aan engagement worden vermeden.

Externen in de raad van advies van een familiebedrijf

Familie: een extra dimensie

Externe adviseurs worden in familiebedrijven extra uitgedaagd door de variatie aan issues. Niet alleen wordt er binnen het familiebedrijf advies verleend op operationeel en strategisch vlak over het bedrijfssysteem, er moet ook rekening gehouden worden met het familiesysteem. Het is belangrijk om het evenwicht tussen het belang van de onderneming, het belang van de familie en de andere aandeelhouders te bewaken.

Figuur 4: De dienstverlenende en de strategische component van een raad van advies omvat meer dan enkel het bedrijfssysteem



De raad van advies kan bovendien ook een belangrijke objectiverende rol spelen bij belangrijke scharniermomenten binnen de onderneming, zoals bijvoorbeeld de opvolgingskwestie.
Ten slotte komt het bij familiale ondernemingen vaker dan bij niet-familiale ondernemingen voor dat niet alle bestuurders de nodige competenties bezitten. Externen in de raad van advies zouden dat tekort kunnen invullen.

Rekening houden met familiale waarden

Hoewel eerdere studies aantonen dat familiebedrijven vaak profiteren van formele processen en structuren bij groei, blijken sommige bedrijven te floreren met minimale of uitgebreide professionalisering. Formalisering door bijvoorbeeld het installeren van een raad van advies met externen, heeft dus niet per definitie een positief effect. Uit onderzoek blijkt dat vooral de fit van de governance structuur met het familiale waardesysteem en de mate van familiale maturiteit (functioneren van de familie, competenties van familieleden) een voorwaarde voor succes is. Bij het selecteren van externe bestuurders in een familiebedrijf is het daarom heel belangrijk om ook aandacht te geven aan de fit van deze externe adviseur met de familiale waarden en doelen en de mate van familiale maturiteit. Zonder deze fit gaat een raad van advies niet optimaal kunnen werken. Meer nog, dan kan deze raad zelfs schadelijke effecten hebben.

Vragen…

- Zijn onze externe adviseurs zich voldoende bewust van de familiale component?
- Heeft de externe adviseur voldoende voeling met het waardesysteem van de familie?
- Heeft de externe adviseur voldoende voeling met de maturiteit van de familie?

Referenties

Astrachan, C., Waldkirch, M., Michiels, A., Pieper, T., & Bernhard, F. (2020). Professionalizing the business family: The five pillars of competent, committed and sustainable ownership. Family Firm Institute. https://ffipractitioner.org/professionalizing-the-business-family-the-five-pillars-of-competent-committed-and-sustainable-ownership/

Beckhard, R. (1972). Optimizing team-building efforts. Journal of contemporary business, 1(3), 23-32.

Code Buysse III (2017). Corporate governance. Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde bedrijven. http://www.codebuysse.com/downloads/CodeBuysseIII_NL.

Gino, F. (2008). Do we listen to advice just because we paid for it? The impact of advice cost on its use. Organizational behavior and human decision processes, 107(2), 234-245.

Green, C. H., Galford, R. M., & Maister, D. H. (2001). The trusted advisor. Simon and Schuster.

Jansen, K., Michiels, A., Voordeckers, W., & Steijvers T. (2022). Essays on Financing Decisions, Ph.D. Thesis.

Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2021). Entrepreneurial intention-action gap in family firms: bifurcation bias and the board of directors as an economizing mechanism. Eurasian Business Review, 11(3), 451-475.

Van Helvert-Beugels, J. (2014). Liever een Raad van Advies. Effectief bestuursorgaan in familiebedrijven.

Van Helvert-Beugels, J., Van Gils, A., & Huybrechts, J. (2019). Boards of advisors in family small-and medium-sized enterprises. The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms, 181-199.

Yusuf, J. E. (2012). Why do nascent entrepreneurs use external assistance programs? Journal of Entrepreneurship and Public Policy, 1(2), 166-182.