



INTERN ONDERNEMERSCHAP IN HET BEDRIJFSLEVEN

Tijdsverspilling of een must?



Timo Oude Groothuis

Inhoud

1. Intern ondernemerschap	2
2. Wetenschappelijk onderbouwing Intern Ondernemerschap.....	3
2.1 Belang Intern Ondernemerschap	3
2.2 Invoeren van Intern Ondernemerschap	3
2.3 Gebrek aan Intern Ondernemerschap.....	4
2.4 Nieuw belang Intern Ondernemerschap	5
3. Intern Ondernemerschap in de praktijk.....	6
3.1 Flaming Hot Cheetos	6
3.2 Gestructureerd Intern Ondernemerschap	7
4. Eigen Visie op Intern Ondernemerschap.....	8
4.1 Intern Ondernemerschap Parkos	8
4.2 Visie	9
5. Bibliografie	10

1. Intern ondernemerschap

Vroeg werd de strategie en manier van werken binnen een bedrijf volledig bepaald door het hoger management, tegenwoordig hebben werknemers ook steeds meer inspraak in de keuzes die worden gemaakt binnen een bedrijf. Maar niet bij alle bedrijven is dit natuurlijk het geval, de meerderheid van de bedrijven zullen nog een sterk hiërarchische beslissingsboom hebben en uiteindelijk niet naar de feedback van werknemers luisteren. Een tweede deel van de bedrijven zullen werknemers doen denken dat zij inspraak hebben, terwijl er uiteindelijk niks met de ideeën vanuit het bedrijf wordt gedaan. Zonde, want de eigen werknemers weten vaak het best wat er binnen het bedrijf gebeurt, wat er nodig is om het bedrijf verder te doen groeien en wat er nodig is om de klanten tevreden te houden. De term 'Intern Ondernemerschap' is gerelateerd aan deze kwesties en de kracht hiervan wordt in de huidige maatschappij vaak onderschat. Intern ondernemerschap, en alles gerelateerd hier aan, is een beweging die is begonnen in de eind jaren zeventig. In die tijd werd er veel geschreven over ondernemerschap, zelfsturing en autonome groepen. Intern Ondernemerschap was in die tijd de belofte van de toekomst en leek de juiste manier om organisaties flexibeler te maken. (Kor, 2010)

Intern ondernemerschap kan worden gezien als de werkhouding en het gedrag van medewerkers waarbij zij kansen zien om zaken op een nieuwe of andere manier te doen, en deze kansen omzetten in praktische oplossingen met als doel voor klanten resultaten te boeken. (Wal, 2018)

Een van de belangrijkste doelen van een organisatie is continuïteit. Om als bedrijf te kunnen excelleren moeten zij eerst simpelweg blijven bestaan. Een bedrijf moet meegaan met veranderingen, groeien en anticiperen. Intern Ondernemerschap kan hier enorm bij helpen en is dus erg relevant voor het bedrijfsleven in deze heftige periode. Dit vak artikel is bedoeld voor alle managers, eigenaren en directeurs van bedrijven om hen in te laten zien hoe Intern Ondernemerschap kan bijdragen om deze doelen te verwezenlijken.

2. Wetenschappelijk onderbouwing Intern Ondernemerschap

2.1 Belang Intern Ondernemerschap

Verschillende onderzoeken hebben aangetoond hoe belangrijk intern ondernemerschap kan zijn. Jeff Gaspers, Hoogleraar innovatie, Universiteit Nyenrode & adviseur innovatiemanagement, noemt in zijn artikel 'Concurreer met de creativiteit' uit 2005 het volgende over intern ondernemerschap binnen bedrijven: *''Organisaties beschikken over grote kansen om hun creatief potentieel aan te wenden voor succes en concurrentiekracht. Het is dan belangrijk dat managers een stijl van leidinggeven hanteren waarmee men medewerkers aanmoedigt om met nieuwe ideeën te komen. Met creativiteitsgericht leiderschap en een vruchtbaar klimaat zijn ideeën voor verbetering en vernieuwing uit de gehele personeelsbevolking te oogsten. Het zijn deze ideeën die nodig zijn om onder meer kosten te drukken, de kwaliteit verder te verhogen en nieuwe producten en diensten te introduceren. Het zijn de ideeën die de organisatie hard nodig heeft om te groeien, concurrerend en succesvol te zijn.''* (Gaspersz, 2005).

Zoals Gaspersz terecht noemt, zit er in elk bedrijf een grote waarde aan ideeën en manieren om concurrentiekracht te versterken: het eigen personeelsbestand. Veel leidinggevenden kijken over deze 'kans' heen en zullen op andere manieren proberen kosten te drukken, kwaliteit te verhogen en nieuwe producten en diensten ontwerpen en introduceren. De kracht van Intern Ondernemerschap wordt vaak onderschat en zo schakelen veel bedrijven bijvoorbeeld een extern adviesbureau in om hen te helpen bij de genoemde kwesties. Bedrijven die creativiteitsgericht leiderschap en een vruchtbaar klimaat hanteren kunnen veel geld, tijd en moeite besparen omdat zij de kracht van hun eigen personeelsbestand gebruiken om te groeien.

2.2 Invoeren van Intern Ondernemerschap

Zoals te zien, is er in 2005 zelfs al genoeg aandacht voor de belangen en voordelen van Intern Ondernemerschap. Waarom is het Intern Ondernemerschap anno 2019 dan nog geen standaard proces in elk bedrijf? Om alle creativiteit van werknemers te verwerken, dient hier natuurlijk wel een creativiteit-stimulerend klimaat in een bedrijf te heersen. Veel bedrijven zien dit als een obstakel, of tijdsverspilling.

''Ruimte voor intern ondernemerschap van medewerkers is uiterst belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers vanuit het eigen initiatief ideeën oppakken en verder brengen. Voor de interne ondernemer is het belangrijk dat zijn drang tot initiatief niet te veel wordt gehinderd door de bureaucratie. Een speciale aandacht hoort hierbij uit te gaan naar die personen in de organisatie met een uitzonderlijke creativiteit. De opgave is vooral ook hen voldoende (ondernemings)ruimte, veiligheid en vrijheid te bieden, waardoor ze kunnen gedijen en productief zijn'' (Gaspersz, 2005)

Dit alles is vaak een moeilijke opgave voor grote organisatie die met hun groei vaak ook een groei zien in procedures, regels en bureaucratie. Erg begrijpelijk want als men een groter personeelsbestand heeft is het ook een grotere uitdaging om deze te sturen. Belangrijk is het dus om een organisatie toch klein te doen aanvoelen en een omgeving te creëren waarin interne ondernemers hun waarde kunnen laten blijken. Maar niet alleen de vooraf geachte

'creatieve' mensen moeten ruimte krijgen om ideeën te delen. Een uitgebreide studie van Stern en Robinson naar het ontstaan van waardevolle ideeën in organisaties toont aan dat niet is te voorspellen uit welke hoek een gouden idee kan komen. Medewerkers waarvan men geen bijzondere ideeën verwacht, kunnen plots met een uiterst waardevolle suggestie komen.

Zoals boven genoemd, is Intern Ondernemerschap soms moeilijk in te richten in grote bedrijven, en zijn veel eigenaren, directeurs en managers geneigd om via regels, procedures en bureaucratie een (vaak groot bedrijf) te gaan runnen, omdat dit hen vaak de meest efficiënte manier lijkt. Ergens is hier wat voor te zeggen, maar om deze redenen zullen veel mensen vaak niet met Intern Ondernemerschap te maken krijgen in hun carrière omdat er een soort 'angst' bestaat om dit uit te proberen.

Zonde, want de grootste bedrijven van deze tijd zijn juist zo groot geworden omdat zij hebben geluisterd naar de ideeën en creativiteit van haar werknemers. Bill Gates, eigenaar en oprichter van Microsoft, heeft ooit het volgende gezegd: "*Human imagination is our only real asset here at Microsoft*" (Gaspersz, 2005)

Het zegt natuurlijk genoeg dat de eigenaar van een van de grootste bedrijven ooit, noemt dat de menselijke creativiteit het belangrijkste bezit is van heel Microsoft. Met andere woorden, zonder Intern Ondernemerschap was Microsoft nooit gekomen waar zij nu staat, aan de top.

2.3 Gebrek aan Intern Ondernemerschap

We kunnen constateren dat er tegenwoordig te weinig wordt gedaan met Intern Ondernemerschap, ondanks verschillende onderzoeken die het belang er van duidelijk hebben gemaakt voor iedereen in het bedrijfsleven. Dit komt voornamelijk door 2 dingen:

1. Bedrijven zien Intern Ondernemerschap als tijdverspilling, zijn bang dat het structuur weghaalt en wordt bij grote bedrijven vaak in contrast gezien met waar het bedrijf naar toe wilt: Procedures, regels en structuur.
2. Het invoeren van Intern Ondernemerschap is een intern conflict: '*Veel organisaties klagen steen en been over het gebrek aan ondernemerschap onder medewerkers. Er is te weinig initiatief, mensen durven geen risico's te nemen. Medewerkers klagen op hun beurt over de verstikkende regels en procedures binnen dezelfde bedrijven. Ergens klopt er dus iets niet.*' (Koeman, 2007)

Dat bedrijven Intern Ondernemerschap enigszins met angst aanzien is al eerder in dit artikel besproken, maar punt 2, het conflict is iets waar het bij veel bedrijven misgaat die er wel voor open staan. Het invoeren van Intrapreneurship is een onderliggend conflict dat bij veel organisaties de bottleneck is.. Dat conflict manifesteert zich als het management de ondernemende initiatieven van medewerkers niet oppakt. (Brussel, 2012)

De verschillende opvattingen en belangen van de ondernemende medewerker en het management vormen vaak een bron van spanningen. Zo kan een (potentieel) intrapreneur een andere visie hebben op een kans voor een idee, een gedachte of een creatie dan het management. Dat zou te maken kunnen hebben met wat Mathieu Weggeman ook wel de verticale regelsystemen binnen het bedrijf noemt. Daaronder worden de regels en procedures verstaan waarmee het management de werkprocessen van de medewerkers tracht te plannen en te controleren. Afhankelijk van de expertise en de attitude van de medewerker kan deze beïnvloeding als positief of negatief ervaren worden. Het accent van managers ligt van

oudsher inderdaad meer op planning en controle met een focus op korte termijnresultaten. Dat kan weleens botsen met de langetermijnvisie van een intern ondernemer. (Koeman, 2007)

2.4 Nieuw belang Intern Ondernemerschap

Het management van het personeel en de term Intern Ondernemerschap is dan ook sterk aan elkaar gekoppeld. In deze tijd meer dan ooit, omdat het steeds makkelijker en meer uitnodigend is om een eigen bedrijf te beginnen, is iedereen druk op zoek naar nieuwe manieren om zich te onderscheiden aangezien de concurrentie hoger is dan ooit.

Nu er in deze aanhoudende periode van beperkte groei steeds minder mogelijkheden zijn om nog verdere kostenreducties te realiseren, wordt de roep om ondernemerschap groter.

Organisaties moeten nadrukkelijker naar de opbrengstenkant gaan kijken. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van ondernemerschap, en hoe dragen deze bij aan zowel 'high performance'-management als een 'high performance'-organisatie? (Waal, 2013)

Dit vak artikel brengt informatie van bestaande onderzoeken samen en hiermee zorgt het voor een inzicht op hoe Intern Ondernemerschap in het huidige bedrijfsleven kan bijdragen aan een verbeterd bedrijfsresultaat. Dit zal worden gebundeld met voorbeelden uit de praktijk, misconcepties over Intern Ondernemerschap en hoe jij als werknemer of manager er voor kan zorgen dat Intern Ondernemerschap in jouw bedrijf kan worden verbeterd en misschien wel een leidraad wordt in het hele bedrijf.

3. Intern Ondernemerschap in de praktijk

Wetenschappelijk gezien is er veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van Intern ondernemerschap, zoals ook eerder genoemd in dit artikel. Toch kan vaak het best de effectiviteit van een onderwerp worden aangetoond met voorbeelden uit de praktijk. Over de jaren zijn er veel soorten manieren geweest waarop Intern Ondernemerschap in de praktijk is gebracht en zichzelf bewezen heeft. Bij sommige bedrijven is dit onderdeel van de cultuur en een dagelijkse bezigheid, in andere voorbeelden is het meer een eenmalig gebeuren, maar vaak wel met een grote impact op een bedrijf.

3.1 Flaming Hot Cheetos

Een bijzonder voorbeeld uit de praktijk voor Intern Ondernemerschap komt uit Amerika. Aan het eind van de jaren tachtig werkte Richard Montañez, de zoon van een Mexicaanse immigrant, als conciërge bij het bedrijf Frito-Lay, een grote chipsfabrikant in Texas. Het bedrijf was vooral bekend voor zijn merk 'Cheetos'. Montañez kwam op een dag op het idee om chili poeder op Cheetos Chips te doen, in plaats van de normale kaaspoeder. Hij en zijn familie konden niet genoeg krijgen van de chips, en Montañez besloot het idee te delen met de CEO van het bedrijf. Wat erg belangrijk is in dit verhaal, is dat deze zelfde CEO vlak voor deze ontdekking een video had gedeeld met zijn medewerkers, die hen motiveerde meer 'Ownership' te nemen over het bedrijf, oftewel meer inbreng te leveren om het bedrijf te doen groeien. Deze video motiveerde Montañez om de CEO te bellen, en zijn idee te delen. De CEO, Roger Enrico, gaf Montañez na het aanhoren van zijn idee 2 weken de tijd om een presentatie over zijn idee te geven aan de bedrijfstop.

Na twee weken kwam Montañez aan bij de top van het bedrijf, met een goed voorbereide presentatie, marketing strategieën en een ontwerp voor de verpakking van zijn 'Flaming Hot Cheetos', overtuigd hij in zijn eentje de elite bedrijfstop in zijn stropdas van \$3. Het bedrijf besluit de chips te gaan produceren, wat een van haar beste beslissingen ooit blijkt. De Flaming Hot Cheetos werd geboren en is tegenwoordig nog steeds een van de best verkopende producten van Frito-Lay. De chips heeft het bedrijven miljarden opgeleverd, en Richard Montañez heeft zich na het enorme succes omhoog gewerkt en werkt tegenwoordig bij de top van PepsiCo (het moederbedrijf van Frito-Lay) en geeft overal over de wereld indrukwekkende en motiverende speeches aan grote bedrijven. (Elkins, 2018)

Natuurlijk zijn zulke gevallen bijzonder, en komen ze niet vaak zo extreem voor. Wat belangrijk is om te onthouden uit dit verhaal, is dat de CEO Roger Enrico zijn medewerkers heeft gemotiveerd om 'Ownership' over het bedrijf te nemen, op welke afdeling je ook werkt. Deze zet heeft Montañez er toe gezet om de CEO op te bellen en zijn idee te delen.

Roger Enrico ging zoals beloofd op het idee in, en heeft in feite door Intern Ondernemerschap een plek te geven binnen het bedrijf, miljoenen verdiend zonder een enkele investering te doen. Het bewijst dat ook grote bedrijven iets kunnen doen met Intern Ondernemerschap. Een beter voorbeeld om je personeel ruimte, tijd en plek te geven om ideeën te delen en ontwikkelen bestaat er niet!

"CEO or janitor, act like you own the company"

Richard Montañez

3.2 Gestructureerd Intern Ondernemerschap

Natuurlijk is niet elk voorbeeld van Intern Ondernemerschap zo extreem als bij de ‘Flaming Hot Cheetos’. De meeste bedrijven gebruiken Intern Ondernemerschap op een gestructureerde basis om kleine ‘problemen’ in het bedrijf op te lossen. Zo worden bijvoorbeeld brainstorms georganiseerd wanneer het bedrijf ergens tegen aan loopt, of simpelweg iets wil verbeteren. Ook geven bedrijven het personeel ruimte om ideeën of opmerkingen te delen met de bedrijfstop.

Andere bedrijven kiezen er bijvoorbeeld voor om een wedstrijd te houden voor wie het beste idee heeft voor een nieuw product, of inrichting van de zaak. Je kan het gek genoeg niet bedenken, en intern ondernemerschap kan de oplossing bieden. Duidelijk is ook dat intern ondernemerschap een steeds belangrijker concurrentievoordeel aan het worden is.

Een laatste manier waarop bedrijven simpelweg het Interne Ondernemerschap motiveren is om medewerkers simpelweg verantwoordelijkheden te geven over dingen. Op deze manier zien ze dit niet alleen als een taak die de baas hen geeft, maar als iets van zichzelf. Ze zullen dit dan ook als iets van zichzelf gaan behandelen, oftewel meer tijd en moeite in stoppen. Geef je mensen verantwoordelijkheid over de groei van je bedrijf dit jaar, zullen zij het hele jaar bezig zijn met hoe het bedrijf verder kan groeien. Dit is vaak effectiever dan mensen te vragen om ‘mee te denken’ over de groei van een bedrijf. Je creëert een stukje ownership bij je personeelsbestand. (Media Movers, 2015)

Naast het personeel vrijheid en ruimte te geven is het ook van groot belang dat de doelen van het bedrijf duidelijk worden geformuleerd en gedeeld met het personeel. Wanneer het personeel expliciet weet wat de doelen zijn, kunnen zij zich hier meer op focussen en ook sneller aan de bel trekken wanneer het op de werkvloer niet zo gaat als het zou moeten gaan om de doelen te verwezenlijken.

*“Extern winnen, is intern
beginnen”*

4. Eigen Visie op Intern Ondernemerschap

Een vak artikel schrijf je vaak omdat je zelf ervaringen hebt in het desbetreffende onderwerp. Voor Intern Ondernemerschap is dit ook niet anders in mijn geval. Door mijn interesse voor entrepreneurship, en mijn ervaringen met Intern Ondernemerschap bij Parkos heb ik besloten mijn vak artikel over dit onderwerp te schrijven. Maar wat maakt het nou zo bijzonder om Intern Ondernemerschap mee te maken in de praktijk?

4.1 Intern Ondernemerschap Parkos

Ik heb zelf mijn oriënterende stage bij Parkos gelopen, en ben hierna blijven hangen op de customer service afdeling. Inmiddels loop ik bij elkaar al bijna een jaar rond bij het bedrijf, en heb ik bij deze start up, of scale up, inmiddels het nodige aan Intern Ondernemerschap meegemaakt. Wat opvalt is dat Intern Ondernemerschap niet zomaar een onderdeel is van Parkos, maar het is daadwerkelijk opgenomen in de bedrijfscultuur. Er wordt op een gestructureerde manier ownership, vrijheid en creativiteit gecreëerd bij alle werknemers. Niet alleen de managers mogen meedoen met brainstorms, maar ook tijdelijke krachten en stagiaires. Zoals we hebben gezien in het geval van de Flaming Hot Cheetos: je weet nooit waar het miljoenenidee vandaan kan komen. Deze mindset zie je ook meteen terug bij het management van Parkos. Dit kan er mee te maken hebben dat de eigenaren zelf nog jong zijn, en niet van de oude garde. Desondanks zie je terug dat het een sterk saamhorigheidsgevoel creëert op de werkvloer.

Het eerste wat wordt gedaan in de week is een 'Stand Up'. Iedereen verteld persoonlijk wat hij de afgelopen week heeft bereikt, en wat zijn of haar 3 grootste doelen zijn voor de komende week. Hiermee creëer je direct overzicht, verantwoordelijkheidsgevoel en zet je mensen aan om te denken over wat zij deze week gaan doen om het bedrijf verder te helpen, in plaats van dat je direct taken opgegeven krijgt van je leidinggevende. Je merkt aan alles dat dit mensen stimuleert en het een sterk gevoel van ownership creëert: jouw beslissingen om iets te doen dragen bij aan waar het bedrijf heengaat. Wat opmerkelijk is, is dat sinds ik werkzaam ben bij Parkos het personeelsbestand enorm is gegroeid. Op een gegeven moment waren we te lang bezig met iedereen persoonlijk bij langs gaan, en ging het ten koste van de effectiviteit en focus. Deed Parkos wat menig bedrijf zou doen, en schaften zij de Stand Up af? Zeker niet! Zij deelden de Stand Up opnieuw in, zo wordt er nu eerst per afdeling persoonlijk gedeeld wat men gaat doen. Daarna wordt met het hele bedrijf samen per afdeling de belangrijkste dingen genoemd, zodat men wel weet wat er gaande is in het bedrijf en waar je collega's mee bezig zijn. Een mooi voorbeeld dat een groter bedrijf niet per se betekent dat Intern Ondernemerschap geen plek meer kan hebben.

Een tweede factor wat bijdraagt aan het Intern Ondernemerschap is dat alle grote mijlpalen worden gevierd, van alle afdelingen. Nieuwe medewerker heeft zijn eerste parking binnen? Dat wordt genoemd! Gaan we openen in een nieuw land? Dat wordt gevierd! Op deze manier stimuleert Parkos haar medewerkers om nieuwe dingen te creëren en te groeien. Je hebt het gevoel dat je werk niet zomaar ongemerkt voorbij gaat, wat ook de andere kant op werkt. Wanneer je maandenlang niks voor elkaar krijgt en anderen wel, zijn de ogen natuurlijk wel wat meer op jou gericht.

Regelmatig worden er op het kantoor brainstorms georganiseerd over allerlei onderwerpen. Dit kan gaan over wat het bedrijf moet gaan doen de komende maande qua uitbreiding naar

andere landen, van de inrichting van het kantoor naar de locatie van het bedrijfsuitje. Parkos doet veel moeite om haar medewerkers het gevoel te geven dat zij de touwtjes in handen hebben op allerlei vlakken binnen in het bedrijf. Je merkt aan alles dat deze instelling van de eigenaren er toe leiden dat mensen meer verbonden raken met Parkos dan menig ander bedrijf. Zo heerst er een hechte sfeer, is iedereen constant bezig met nieuwe ideeën te opperen en worden er regelmatig bijeenkomsten of borrels georganiseerd waar iedereen graag bij aanwezig is.

4.2 Visie

Mijn visie ten aanzichten van Intern Ondernemerschap is dan ook dat het een gemis is bij veel bedrijven. Niet alleen op het gebied van nieuwe ideeën, kostenreductie of groei. Maar ook simpelweg op het gebied van ownership, saamhorigheid en teamverband. Wanneer mensen het gevoel hebben dat een bedrijf ook een stukje van hem of haar is, zullen de resultaten ook drastisch gaan veranderen. Wanneer mensen zich verantwoordelijk voelen zal de werkinstelling zich daar ook naar gaan aanpassen. Een groot deel van dit vak artikel heeft laten zien dat Intern Ondernemerschap veel kan opleveren. Er is natuurlijk een reden dat niet alle bedrijven het nog doen, en dat is ook zeker begrijpelijk. Wanneer Intern Ondernemerschap niet op een gestructureerde manier in banen wordt geleid, kan het voor enorme chaos en onduidelijkheid zorgen. Mensen zullen het gevoel hebben dat het voor de schijn is en er niks met hun ideeën wordt gedaan. Dit kan er voor zorgen dat het niet alleen tijd en geld kost, maar ook dat de medewerkers haar motivatie verliezen om te werken.

Belangrijk is dus, zoals we zagen bij Parkos, dat Intern Ondernemerschap wordt ingericht naar de grootte van het bedrijf. Haal het niet uit de bedrijfscultuur als het bedrijf groter wordt, maar deel het op een andere manier in. De creativiteit van je eigen personeelsbestand mag niet onderschat worden en zal over de jaren zo vaak van grote waarde blijken. Nog steeds niet overtuigd? Vraag het dan aan CEO Roger Enrico, die door zijn conciërge in een lokale vestiging op dit moment met zijn voeten omhoog zit op de bank, met miljoenen op de andere bank. Dit alles doordat hij zijn personeel ruimte gaf voor Intern Ondernemerschap.



5. Bibliografie

- Brussel, T. v. (2012). *De ontwikkeling van Intrapreneurship: over de creatie van ruimte in dialoog*. Opgehaald van <https://www.academia.edu>:
https://www.academia.edu/13196874/De_ontwikkeling_van_intrapreneurship_over_de_creatie_van_ruimte_in_dialoog
- Crockett, Z. (2017, 11 29). *How a janitor at Frito-Lay invented Flamin' Hot Cheetos*. Opgehaald van Thehustle.co: <https://thehustle.co/hot-cheetos-inventor/>
- Elkins, K. (2018, 3 27). *How a janitor invented Flamin' Hot Cheetos and became an exec at PepsiCo*. Opgehaald van cnbc.com: <https://www.cnn.com/2018/03/27/a-janitor-invented-flamin-hot-cheetos-and-became-a-pepsico-exec.html>
- Gaspersz, J. (2005). *Concurrereer met creativiteit*. Opgehaald van www.jeffgaspersz.nl:
https://www.jeffgaspersz.nl/dl-23740-1-21407/download/concurrereer_met_creativiteit_-_2005_nl.pdf
- Gates, B. (2010). Microsoft .
- Koeman, J. (2007). *De voorwaarden voor succesvol intern ondernemerschap*. Opgehaald van <https://www.intermediair.nl>: <https://www.intermediair.nl/carriere/carriereontwikkeling/de-voorwaarden-voor-succesvol-intern-ondernemerschap>
- Kor, R. (2010). *Is organiserend Nederland op weg naar zelforganisatie en intern ondernemerschap?* Opgehaald van www.twynstraguddekennisbank.nl:
<https://www.twynstraguddekennisbank.nl/organiserend-nederland-op-weg-naar-zelforganisatie-en-intern-ondernemerschap>
- Media Movers. (2015). *5 Slimme tips naar meer ondernemende medewerkers*. Opgehaald van [Media-movers.nl](http://www.media-movers.nl): <https://www.media-movers.nl/nieuws/5-tips-voor-intern-ondernemerschap/>
- t. (sd).
- Waal, A. d. (2013). *Intrapreneurship als aanjager van 'high performance'*. Opgehaald van <https://repository.ubn.ru.nl>:
<https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/112981/112981.pdf>
- Wal, J. v. (2018). *Baanbrekende resultaten met intern ondernemerschap*. Opgehaald van [Markanta.nl](http://www.markanta.nl):
<http://www.markanta.nl/downloads/algemeen/Baanbrekende%20resultaten%20met%20intern%20ondernemerschap.pdf>