**Intrapreneurship nella Microimpresa:**

**Il modello GENIE & Le pedagogie innovative**

Preparato da

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Image | Image | Image | Image |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Image | Image | Image |

Coordinato da



Giugno 2022

**Riassunto esecutivo – Executive Summary**

L'obiettivo di questa relazione è quello di identificare i diversi concetti di intrapreneurship e di rispondere alla domanda su come la cultura dell'intrapreneurship possa essere stabilita nelle aziende. È stata condotta una revisione in letteratura accademica sul concetto, gli aspetti e le caratteristiche dell'intrapreneurship, i fattori determinanti per diventare un intrapreneur, i dipendenti con intrapreneurship, i loro comportamenti, le loro abilità e le loro intenzioni, l'impatto dei fattori ambientali sull'intrapreneurship e i risultati finanziari dell'intrapreneurship. Il rapporto affronta le politiche, le strategie e i programmi attuali relativi agli intrapreneur. I nostri risultati rivelano molte definizioni del concetto, che è stato studiato dal punto di vista della cultura, della leadership, delle capacità individuali e dell'impatto sulla performance organizzativa. Scopriamo che gli intrapreneurs presentano caratteristiche sia di dipendenti che di imprenditori. Inoltre, l'intrapreneurship richiede stili di leadership e strutture organizzative specifiche. I nostri risultati mostrano che lo sviluppo dell'intrapreneurship varia considerevolmente tra gli Stati membri dell'UE, con alcuni degli ambienti meno sviluppati dal punto di vista imprenditoriale che sono pionieri dell'intrapreneurship. Questi sviluppi non sembrano essere il risultato di misure politiche, poiché non abbiamo trovato misure attive per promuovere questo fenomeno. Particolarmente preoccupante è il divario tra le PMI. Queste aziende non dispongono di risorse interne e sono le più bisognose di sostegno, ma non siamo riusciti a individuare alcun lavoro scientifico o misura politica rivolta a questo gruppo. Tuttavia, diversi framework di riferimento per l'imprenditorialità possono servire come punto di partenza per identificare le aree di intervento per l'intrapreneurship. A tal fine, nel nostro rapporto abbiamo effettuato un'analisi incrociata di due framework di riferimento europei. Sulla base di questi e dei nostri risultati, siamo stati in grado di generare un elenco di potenziali aree di intervento per rafforzare le capacità di intrapreneurship, lo stile di leadership e la cultura dell'intrapreneurship nelle organizzazioni.

1. **Introduzione**

L'ambiente competitivo globale richiede alle imprese l'ottimizzazione permanente della gestione aziendale, la ristrutturazione e l'aggiornamento delle competenze sui principi di flessibilità, innovazione e reattività (Draeger-Ernst et al., 2003). Il ruolo chiave in questi processi spetta ai dipendenti il cui ruolo all'interno delle organizzazioni ha subito notevoli cambiamenti negli ultimi anni (Perez-Uribe et al., 2017). I dipendenti stanno guadagnando maggiore discrezione e responsabilità grazie a processi decisionali più decentralizzati. Ci si aspetta che siano flessibili, proattivi e innovativi. Invece di essere destinatari inattivi di prodotti e avere posti di lavoro inattivi, i dipendenti devono assumere ruoli di ‘’innovatori’’ e ‘’differenziatori’’ (Bowen, 2016). Più precisamente, i dipendenti dovrebbero applicare un modo più intrapreneuriale di lavorare per affrontare le mutevoli richieste e influenzare direttamente la direzione strategica di un'azienda (Hart 1992).

Nei loro sforzi di evitare la liquidazione o il licenziamento, le organizzazioni moderne seguono la strategia a due livelli (two-tiered strategy) (Deloitte, 2015) di massimizzare e ottimizzare i prodotti attuali, abbracciando al contempo l'innovazione come pietra angolare della crescita e della redditività a lungo termine. In questo processo, intrapreneurship, a volte indicato come l'imprenditoria aziendale, ha uno dei ruoli fondamentali. L'intrapreneurship è un metodo dal basso verso l'alto e incentrato sulle persone per lanciare un'innovazione radicale all'interno di un'azienda. Gli intrapreneurs sono dipendenti abilitati dalle loro aziende a portare sé stessi come ‘’imprenditori’’, e non solo semplici esecutori di compiti, dando loro così il potere e la responsabilità adeguati per elaborare e mettere in pratica idee innovative per lo sviluppo aziendale, come la progettazione e la commercializzazione di nuovi prodotti/servizi per perseguire strategie di diversificazione, penetrazione di mercati di nicchia, ecc.

Per questi motivi, oggi le aziende cercano nuovi metodi di innovazione che mettano al centro gli sforzi intrapreneuriali dei dipendenti e li sostengano nella creazione, nello sviluppo e nella scalabilità delle idee. L'intrapreneurship incoraggia l'iniziativa e posiziona le aziende come leader del settore permettendo ai dipendenti di essere creativi. Mentre molti dipendenti seguono gli schemi, le aziende con dipendenti con mentalità imprenditoriale beneficiano di una serie di fattori, tra cui offerte innovative, aumento delle competenze e delle capacità e vantaggi competitivi, oltre a risparmi sui costi, spinta motivazionale e lancio più rapido di prodotti e servizi. Non è necessario ‘’creare’’ gli intrapreneur; essi esistono già all'interno delle aziende e devono solo essere riconosciuti e coltivati. Ignorare i loro sforzi o addirittura ‘’impedire loro di realizzare le proprie idee perché diverse dagli standard’’ si traduce in una riduzione delle attività intrapreneuriali e in una minore attrazione di tali talenti.

Dal punto di vista dell'imprenditore e del proprietario dell'azienda, coltivare questo pool di talenti non è facile, poiché implica numerose condizioni strumentali. Tuttavia, la letteratura esistente sull'argomento riconosce l'intrapreneurship come nuovo motore chiave per l'eccellenza e la competitività aziendale. Il percorso per implementare e alimentare una cultura organizzativa favorevole all'intrapreneurship è un processo a due vie: dall'alto verso il basso, lavorando sulla leadership e sulla cultura aziendale; dal basso verso l'alto, concentrandosi sulla ricerca e sullo sviluppo di fattori trainanti e scatenanti degli atteggiamenti intrapreneuriali e del senso di iniziativa dei lavoratori.

Le innovazioni tecnologiche, l'aumento della concorrenza sul mercato mondiale e le esigenze demografiche non solo impongono alle aziende, ma anche ai dipendenti, esigenze in continua evoluzione (Mouzakitis, p. 3915). Le aziende devono creare nuove strutture per promuovere e formare queste competenze (Mouzakitis, p. 3915; Staudt et al., p. 12). Per la competitività e l'innovazione, la ricerca e lo sviluppo sono importanti quanto la rapida diffusione delle innovazioni tecniche e organizzative nelle singole aziende. La base di tutto ciò è la competenza dei manager e dei dipendenti. Tuttavia, tali dipendenti, che hanno la capacità e la volontà di innovare, non sono semplicemente presenti, ma devono essere formati (Staudt et al., p. 18).

Tuttavia, la rilevanza pratica dell'IFP in Germania, ad esempio, è fortemente trascurata. Majaumdar lo esprime in modo ancora più drastico: ‘’un'alta percentuale di disoccupazione giovanile deriva dall'incapacità dei sistemi di istruzione e formazione di adottare l'offerta di competenze in base ai cambiamenti previsti nel mercato del lavoro, semplicemente perché l'intelligenza del lavoro è debole o non esiste’’ (Majumdar, p. viii). In Germania, la formazione nel sistema duale è in declino e si assiste a un aumento della formazione scolastica e accademica, che manca di rilevanza pratica (Gonon, p. 342; Staudt et al., p. 78). Invece di passare la maggior parte del tempo nell'azienda di formazione ad apprendere abilità pratiche, i tirocinanti passano la maggior parte del tempo ad apprendere conoscenze teoriche obsolete (Staudt et al., p. 78). Inoltre, gli studi universitari di solito non hanno alcuna rilevanza pratica (Staudt et al., p. 90). Anche la Spagna ha riconosciuto l'importanza della pratica professionale e ha avviato una riforma dell'istruzione incentrata su questo aspetto, orientata agli altri Stati membri europei (Milolaza, p. 13). L'elevato tasso di disoccupazione giovanile in Spagna, pari al 26,3% nel 2013, dimostra l'importanza di tali riforme (Milolaza, p. 19).

Anche se la mancanza di rilevanza pratica nell'istruzione è un problema importante, anche le competenze che non vengono aggiornate durante la carriera sono un problema altrettanto importante. Se le competenze non vengono aggiornate, il loro valore si deteriora nel tempo, l'occupabilità dell'individuo diminuisce e la sua capacità di innovare viene meno (Staudt et al., 201). Un concetto che mira al puro trasferimento di conoscenze non è quindi più appropriato (Staudt et al., 218 ss.). È indispensabile un'attuazione diretta nella pratica, cioè nella rispettiva azienda. È necessario uno sviluppo integrato delle risorse umane, aziendali e organizzative (Staudt et al., p. 286).

Ma non è solo la rilevanza pratica della formazione a dover essere considerata; anche la capacità di gestire l'incertezza e di costruire la resilienza sta diventando sempre più importante in queste condizioni di mercato incerte. Sempre più spesso è necessario gestire le transizioni di carriera: ‘’L'approccio a una nuova carriera richiede autoefficacia, istituzione, motivazione e capacità di autocostruzione’’ (Barabasch, p. 29). Caratteristiche richieste che sono simili a quelle degli intraimprenditori: innovatività / creatività, proattività, riconoscimento / sfruttamento di opportunità, assunzione di rischi / tolleranza del fallimento e creazione di network (Neessen et al., p. 553 ss.).

La considerazione dei cambiamenti organizzativi e di processo nelle operazioni riflette la crescente complessità delle condizioni di mercato in continua evoluzione. È necessario sviluppare e utilizzare l'autoregolazione e l'iniziativa (Staudt et al., p. 233). In altre parole, la ristrutturazione e l'espansione delle competenze sono necessarie secondo i principi di flessibilità, innovatività e reattività (Draeger-Ernst et al., 2003).

In sintesi, l'educazione all'intrapreneurship riflette la rilevanza pratica e può preparare alunni e studenti alle transizioni di carriera durante la vita lavorativa. Tale orientamento dovrebbe idealmente diventare una parte obbligatoria dei programmi scolastici (Barabasch, p. 37). Inoltre, un tale programma di formazione professionale all'intrapreneurship è molto importante per coloro che sono già occupati per aggiornare le proprie competenze, gestire le transizioni di carriera e i rapidi cambiamenti di ambiente con l'obiettivo di rimanere occupati fino alla pensione.

La situazione in Europa per quanto riguarda l'intrapreneurship sembra più ottimistica rispetto ad altre parti del mondo. Uno dei recenti rapporti del WEF (2018) suggerisce che le economie dell'Unione Europea hanno un alto tasso di intrapreneurship rispetto ad altre parti del mondo. Avendo raggiunto alti livelli di sviluppo, le economie europee tendono a fare affidamento sull'innovazione; infatti, gli sforzi di innovazione stanno raggiungendo livelli mai raggiunti prima, con 100 miliardi di dollari di capitale investito, incubatori di start-up e capitali di rischio ora pari a quelli degli Stati Uniti e, soprattutto, un chiaro accento sulle aziende tecnologiche e digitali (State of European Tech, 2021). Ciononostante, quando si parla del potenziale digitale dell'Europa ci sono delle lacune in termini di capacità da colmare, poiché un documento del WEF (2018) riporta che il suo potenziale digitale è realizzato solo al 12%, mentre gli Stati Uniti hanno un tasso del 18%. Le differenze esistono anche tra i Paesi, come suggerisce il rapporto del Global Entrepreneurship Monitor (2021). In alcuni Paesi l'intrapreneurship è fondamentale, come la Croazia, ci sono quelli con un'alta imprenditorialità ma una bassa intensità di intrapreneurship, come la Lettonia, e quelli che mostrano basse prestazioni in entrambi, come l'Italia o la Polonia.

Ciò vale in particolare per le micro, piccole e medie imprese (MSME). Secondo uno dei recenti rapporti dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC, 2016), oltre il 90% delle imprese coinvolte direttamente nel commercio dei Paesi sviluppati può essere considerato una micro, piccola e media impresa (MSME). Eppure, la maggior parte dell'interesse professionale e accademico nel contesto dell'intrapreneurship è stato rivolto alle grandi aziende. Ciò è particolarmente preoccupante, poiché le limitazioni delle risorse, insieme alle pressioni competitive, minacciano l'esistenza stessa di queste imprese. L'utilizzo ottimale delle risorse interne per aumentare la competitività è quindi fondamentale. Ciò richiede lo sviluppo di pedagogie innovative sulla base di modelli di gestione innovativi e la comprensione delle barriere e degli elementi che favoriscono l'intrapreneurship nelle PMI.

L'obiettivo di questa relazione è quello di identificare i diversi concetti di intrapreneurship e di rispondere al modo in cui la cultura dell'intrapreneurship si è affermata nelle diverse aziende, o come è stata introdotta tale cultura aziendale. La relazione si concentra anche sulle differenze tra grandi e piccole/medie imprese nella promozione del comportamento intrapreneuriale. È stata effettuata una revisione della letteratura scientifica sul concetto, gli aspetti e le caratteristiche dell'intrapreneurship, i fattori determinanti per diventare un intrapreneur, i dipendenti intrapreneur, i comportamenti, le capacità e le intenzioni, l'impatto dei fattori ambientali sull'intrapreneurship, i risultati finanziari dell'intrapreneurship e la misurazione dell'intrapreneurship a livello individuale. Inoltre, il rapporto affronta la questione dell'intrapreneurship internazionale nel contesto delle performance di esportazione delle imprese e della trasformazione digitale. Infine, il rapporto esamina le politiche, le strategie e i programmi attuali rilevanti per l'intrapreneurship. Questa panoramica completa consente di formulare il modello di intrapreneurship GENIE e di delineare il meccanismo di stimolo dell'intrapreneurship nelle PMI.

1. **Concetto di intrapreneurship e contesto europeo**

Il concetto di intrapreneurship è presente da tempo nella letteratura e tra gli operatori del settore. È spesso associato a settori di interesse quali: l'empowerment delle persone, le pratiche HR e, più frequentemente, l'innovazione. La prima menzione del termine è comunemente attribuita agli imprenditori dell'istruzione Gifford Pinchot III ed Elizabeth S. Pinchot nel 1978, ma ha acquisito grande popolarità dopo la menzione di Steve Jobs in un articolo di Newsweek del 1985. Riferendosi al team che ha sviluppato il Macintosh, Jobs ha usato questa espressione: *Un gruppo di persone che, in sostanza, torna al garage, ma in una grande azienda*. Il riferimento alle pratiche intrapreneuriali può essere fatto risalire agli anni '40 e al progetto militare Skunk Works. Da allora, il termine è stato utilizzato anche in ambito militare per indicare una divisione speciale, non regolamentata dalla burocrazia, all'interno di un'organizzazione incaricata di progetti segreti o all'avanguardia.

Il concetto viene inquadrato in modo diverso a seconda dell'ambiente a cui si applica. Le fonti accademiche forniscono molte concettualizzazioni diverse, ma il denominatore comune rimane il fatto che l'intrapreneurship è la professionalizzazione e lo sviluppo delle capacità dei dipendenti di ‘’portare sé stessi’’ come sviluppatori, innovatori e agenti del cambiamento, piuttosto che come esecutori. Il termine intrapreneurship è stato ampiamente definito e si è diffuso negli ultimi anni, dando al termine una pletora di aree da coprire (Riquadro 1).

**Riquadro 1: Aree coperte dal concetto di intrapreneurship**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Iniziative*** | considerare l'impresa nel suo complesso come un attore individuale |
| ***Processi e strutture*** | per la gestione degli intrapreneurs all'interno di un'organizzazione |
| ***Attività e comportamenti*** | degli intrapreneurs, dei loro team e dei loro sponsor |

Fonte: Soltanifar and Pinchot, 2020

L'intrapreneurship può essere definito come un processo di riconoscimento e sfruttamento da parte dei dipendenti di opportunità di rinnovamento organizzativo, di sviluppo di nuovi prodotti o di nuove iniziative imprenditoriali, di maggiore competitività e produttività (Neessen et al., 2019). Secondo Antoncic e Hisrich (2001), la definizione più completa di intrapreneurship è quella di imprenditorialità all'interno di un'organizzazione esistente. Tuttavia, il fenomeno dell'intrapreneurship è descritto anche con i termini di ‘’corporate entrepreneurship’’, ‘’corporate venturing’’, ‘’intrapreneurship e internal corporate entrepreneurship’’ (Antoncic e Hisrich, 2001). Tuttavia, imprenditorialità e intrapreneurship non sono necessariamente la stessa cosa. Sebbene esistano alcune analogie, l'intrapreneurship presenta caratteristiche uniche che richiedono una serie di considerazioni diverse. Per definizione, l'intrapreneur affronta sfide che assomigliano alle caratteristiche distintive dell'imprenditorialità (cioè, l'assunzione di rischi e la mancanza di certezze) senza perdere il proprio status di dipendente.

|  |
| --- |
| **Riquadro 2: Punto di vista di Kelly Johnson sull’ intrapreneurship** |
| Clarence Leonard "Kelly" Johnson è stato il primo team leader del progetto Lockheed Skunk Works. Nel 2003 è stato inserito all'ottavo posto nella lista delle 100 persone più importanti, più interessanti e più influenti del primo secolo dell'aerospazio. Durante il suo impegno con Skunk Works ha sviluppato le famose *14 regole di management,* tra i quali sono particolarmente rilevanti i seguenti:   * *Alla divisione deve essere delegato il controllo praticamente totale del progetto, riferendo solo a membri di grado superiore dell'organizzazione.* * *Il numero di rapporti deve essere minimo, ma il lavoro importante deve essere registrato.* * *Tra le due parti devono esistere fiducia reciproca, stretta collaborazione e comunicazione quotidiana, al fine di ridurre le incomprensioni e la corrispondenza.*   Fonte: Wikipedia |

L'intrapreneurship promuove una cultura imprenditoriale consentendo ai lavoratori di mettere le proprie capacità imprenditoriali al servizio dell'azienda e dei dipendenti. Offre ai dipendenti la libertà di sperimentare cose nuove e l'opportunità di fare carriera all'interno dell'azienda. All'interno dell'ambiente aziendale, gli intrapreneur possono sviluppare e applicare la loro creatività per migliorare i beni e i servizi esistenti. L'intrapreneur può testare ipotesi e scoprire quali sono i metodi più efficaci per risolvere le sfide come parte di un team. L'intrapreneurship, in sostanza, si basa sulla creazione di un'atmosfera che permetta l'emergere di nuove idee all'interno delle organizzazioni (Morris & Kuratko, 2000). Invece di lasciare che un'altra organizzazione tragga profitto dalle loro idee, gli intrapreneur possono usare ciò che hanno imparato come parte del team di un'organizzazione per avviare la propria azienda e raccogliere i frutti del loro lavoro innovativo. Promuovere l'autonomia e l'indipendenza, cercando di risolvere i problemi nel modo più efficiente possibile. L'intrapreneur non è soggetto agli stessi rischi né ottiene le stesse ricompense di un imprenditore. L'intrapreneur, invece, ha accesso alle risorse, ai talenti e alle competenze dell'azienda. La Tabella 1 illustra le principali differenze e i punti in comune tra imprenditorialità e intrapreneurship.

**Tabella 1: Principali differenze e punti in comune fra imprenditorialità e intrapreneurship.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Differenze** | |
| Gli imprenditori devono trovare le proprie idee e le proprie risorse, | L'intrapreneurship è spesso costruita all'interno del dominio di interesse tradizionale dei dipendenti, con accesso a colleghi e risorse aziendali per aiutarli durante lo sviluppo del loro progetto intrapreneuriale. |
| Gli imprenditori possono perseguire qualsiasi progetto scelgano | L'intrapreneurship si concentra su idee che aiuteranno l'azienda e i suoi consumatori nel lungo periodo. Un intrapreneur può inventare un nuovo tipo di prodotto, ottimizzare un processo attuale o addirittura proporre una linea di servizi completamente nuova. Studiando nuovi flussi di reddito e diversificando la loro azienda, gli intrapreneur spesso aiutano le loro organizzazioni a invertire i sintomi della visione a tunnel[[1]](#footnote-1). |
| **Punti in comune** | |
| * Mentalità orientata agli obiettivi * Grande senso delle iniziative e senso di autoconsapevolezza e di efficacia * Apertura a nuove esperienze e opportunità di autovalorizzazione e crescita professionale * Attitudine al problem solving * Curiosità ed entusiasmo * Predisposizione all'apprendimento | |

L'intrapreneurship è lo strumento più efficace per sfruttare nuove scoperte e opportunità all'interno dell'azienda che siano allineate con gli scopi e gli obiettivi aziendali. L'intrapreneurship è necessaria per consentire alle imprese attuali di avere maggiore autonomia, libertà e utilizzo delle risorse, nonché di innovare utilizzando le proprie energie creative (Aca & Kurt, 2007). Si può dire che l'intrapreneurship è la scintilla dell'innovazione, che porta a un vantaggio competitivo a lungo termine (Naktiyok & Bayrak Kök, 2006). L'intrapreneurship può avere un impatto positivo sull'economia, sulla produttività e sullo sviluppo dei livelli di competitività delle imprese (Aca & Yörük, 2006).

L'intrapreneurship è preziosa per ottenere un vantaggio competitivo nel settore. Permette ai manager e al personale di liberare il proprio spirito imprenditoriale, consentendo loro di provare cose nuove e di non perdere opportunità anche di fronte alle avversità, permettendo così all'azienda di diventare più competitiva. Con l'intrapreneurship in atto, le organizzazioni e i dipendenti ricevono ambienti più organizzati e dinamici, nonché politiche che consentono l'imprenditorialità all'interno delle strutture organizzative (Feyzbakhsh et al., 2008: 172). Avere un intrapreneur di successo in un'azienda può aiutare a generare nuove idee all'interno di un'azienda che ha le risorse e la tecnologia per farlo, riducendo i rischi indesiderati di iniziare da zero. Può anche ridurre la concorrenza perché le idee e le scoperte avvengono all'interno dell'organizzazione.

Grazie alle politiche intrapreneuriali, i dipendenti sono sempre più motivati a ottenere prestazioni migliori e si sentono più a loro agio nel condividere i loro pensieri e le loro opinioni con chi li ascolta. Lavorare in un ambiente in cui si apprezza il proprio lavoro e ci si sente sicuri e apprezzati può migliorare la creatività, la fiducia e il modo in cui si elaborano le informazioni. Motivare i dipendenti o il personale a dare il meglio di sé può portare a un aumento della produttività e del pensiero creativo sul posto di lavoro. Inoltre, la collaborazione tra un'azienda e i suoi dipendenti può ridurre le spese esterne aggiuntive e portare a promozioni interne piuttosto che a reclutamenti esterni. L'intrapreneurship è un motivatore che promuove un migliore lavoro di squadra e partnership professionali a lungo termine (Willow, 2021). Pertanto, è fondamentale disporre di politiche e pratiche che consentano ai dipendenti di comprendere l'impatto del loro lavoro sulla potenziale innovazione. Questo li incoraggerà a proporre idee innovative. È dimostrato che i datori di lavoro che incoraggiano l'intrapreneurship ne traggono maggiori benefici, poiché porta al successo complessivo dell'azienda. Le aziende che non promuovono l'intrapreneur, invece, rischiano di perderli a vantaggio della concorrenza.

Allargando la scala dell'analisi alla consultazione di fonti non accademiche, l'intrapreneurship è spesso incorporata nel fenomeno dell'Open Innovation (The era of Open Innovation, Henry Chesbrough), che si riferisce a una pratica di innovazione aziendale che fa leva sulle opportunità di sviluppo provenienti da centri di responsabilità esterni ai dipartimenti di R&S delle imprese. Il modello di innovazione aperta consente alle aziende di accedere alle innovazioni in vendita sul mercato e di integrarle con il proprio modello di business. Tale processo consente anche di abbreviare i tempi di penetrazione delle industrie, poiché in alcuni casi la maggior parte delle procedure di pre-commercializzazione, come la prototipazione di alcuni prodotti, sono svolte da entità esterne come le start-ups[[2]](#footnote-2).

Il concetto di Open Innovation si contrappone al paradigma della Narrow Innovation, ovvero le attività di ricerca e sviluppo sono delegate a centri di responsabilità specifici e ben identificati (ad esempio, ingegneri, scienziati, R&S in generale). In questo senso, gli intrapreneurs sono portatori di un insieme unico di conoscenze, il più delle volte non detenute nemmeno dal management: queste conoscenze derivano dalla loro esperienza e competenza nell'affrontare determinati problemi facendo affidamento su capacità tangibili, sulle proprie lezioni apprese, su competenze intangibili e soft skills acquisite e rafforzate nel tempo. Un prerequisito essenziale per la coesistenza di dipendenti ‘’tradizionali’’ e intrapreneur è l'apertura alla de-centralizzazione, in cui il potere decisionale non è affidato solo al top management dell'azienda, ma a tutte le persone che dimostrano un elevato senso di iniziativa e attitudine manageriale.

Nonostante i vantaggi per le organizzazioni, l'intrapreneurship sembra verificarsi meno spesso di quanto ci si aspetterebbe. Piechuch et al. (2021) dimostrano che le aziende imprenditoriali non impiegano prevalentemente persone con potenziale imprenditoriale: solo l'11% dei 320 dipendenti è un vero e proprio intrapreneur. La mancanza di assunzione di rischi e l'assenza di un'implementazione di successo della loro idea sono le ragioni principali. Molti dipendenti utilizzano le idee in modo incompetente, e quindi si crea una forte frustrazione per chi ha avuto l'idea. Inoltre, la stessa indagine mostra che manca un sistema di ricompensa per le buone idee che incoraggi il comportamento imprenditoriale. I fattori che incoraggiano il comportamento intraimprenditoriale nelle aziende esaminate sono l'utilizzo di un ampio network, la soddisfazione per il sistema e l'atmosfera di lavoro, l'impegno personale e le conoscenze adeguate.

Tuttavia, la situazione in Europa sembra più ottimistica. Secondo il rapporto del WEF (2018), le economie dell'UE hanno un tasso di intrapreneurship più elevato rispetto ad altre parti del mondo. Avendo raggiunto alti livelli di sviluppo, le economie europee tendono a fare affidamento sull'innovazione; infatti, gli sforzi di innovazione stanno raggiungendo livelli mai raggiunti prima, con 100 miliardi di dollari di capitale investito, e sia gli incubatori di start-up che i capitali di rischio ora corrispondono a quelli degli Stati Uniti, e soprattutto, un chiaro accento sulle aziende tecnologiche e digitali (State of European Tech, 2021). Ciononostante, quando si parla del potenziale digitale dell'Europa ci sono delle lacune in termini di capacità da colmare, dato che un documento del World Economic Forum (2018) riporta che il suo potenziale digitale è realizzato solo al 12%, mentre gli Stati Uniti hanno un tasso del 18%.

**Figura 1: Tasso di intrapreneurship e di intrapreneurial activity precoce (TEA) per le persone di età compresa tra i 18 e i 64 anni in 15 economie europee**

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2021

Inoltre, osservando i dati del recente rapporto Global Entrepreneurship Monitor (2021) sull'intrapreneurship e sul totale delle attività imprenditoriali early-stage sotto i tre anni e mezzo (TEA) per alcune economie europee selezionate, si possono trarre le seguenti conclusioni:

* L'ampia gamma di situazioni all'interno del contesto europeo, con economie in cui l'intrapreneurship è fondamentale, come la Croazia, quelle con un'elevata imprenditorialità TEA ma una bassa intrapreneurship, come nel caso della Lettonia, e quelle che mostrano basse prestazioni in entrambe, come nel caso dell'Italia o della Polonia.
* L’analisi e la presa in considerazione solo dell'imprenditorialità extra-aziendale non offre una buona rappresentazione di economie ricche di intrapreneur, come la Germania o la Svezia, in cui l'imprenditorialità è equamente suddivisa tra progetti interni ed esterni all'azienda.
* La mancanza di una chiara correlazione tra un alto tasso di intrapreneurship e TEA combinati e un'economia forte e con un elevato PIL pro-capite diventa evidente quando si osservano le prestazioni di Paesi come Germania e Austria.
* Un’elevata TEA non implica necessariamente un’elevata intrapreneurship. Pertanto, non è possibile stabilire un’interrelazione certa fra i due concetti.

1. **Intrapreneurship nella letteratura accademica**

Il concetto di intrapreneurship ha suscitato un notevole interesse tra gli studiosi e gli operatori del settore fin dai primi anni Ottanta. L'intrapreneurship è stata considerata importante per la forza aziendale e la generazione di ricchezza economica (Dess et al. 2003) e si ritiene che contribuisca allo sviluppo della strategia aziendale di un'impresa costruendo nuove capacità per la rivitalizzazione, la trasformazione strategica e l'aumento dei profitti e della crescita dell'organizzazione sia nelle economie avanzate che in quelle in via di sviluppo (Antoncic e Hisrich, 2001). L'intrapreneurship è stata ritenuta in grado di facilitare le performance delle esportazioni (Dung e Giang, 2021). Data la sua importanza, negli ultimi anni l'intrapreneurship è stata oggetto di ricerche sempre più approfondite in vari campi, come l'imprenditorialità, il marketing, la strategia e la finanza.

L'intrapreneurship può essere uno strumento per stimolare la capacità delle grandi aziende di innovare e competere efficacemente, migliorare la produttività dei dipendenti, migliorare i risultati finanziari e ridurre il rischio d'impresa (Serpa, 1987). A questo proposito, Zahra (1991) ha proposto un modello che identifica i potenziali fattori ambientali, strategici e organizzativi che possono incoraggiare o reprimere l'intrapreneurship. I risultati dello studio suggeriscono che: (1) l'intrapreneurship è intensificata dal dinamismo, dall'ostilità e dall'eterogeneità dell'ambiente; (2) l'aumento dell'intrapreneurship è correlato alle strategie di crescita, mentre la strategia di stabilità non è incoraggiante; (3) le componenti formali della struttura organizzativa (la scansione, la comunicazione formale e l'integrazione) sono associate positivamente all'intrapreneurship; (4) i valori organizzativi chiaramente definiti sono correlati positivamente all'intrapreneurship; e (5) le attività di intrapreneurship sono associate alla performance finanziaria dell'azienda e alla riduzione del rischio sistematico.

Le ricerche esistenti (Chen et al., 2016; Saeed e Ziaulhaq, 2019) suggeriscono che l'intrapreneurship non avviene da sola e che la cultura, la leadership e il capitale umano (capacità intrapreneuriali) sono le chiavi per promuovere le attività innovative degli intrapreneur. La prospettiva culturale dell'intrapreneurship suggerisce che valori culturali diversi influenzano la decisione di avviare nuove imprese e che non tutte le società promuovono l'imprenditorialità e l'innovazione con la stessa efficacia. Queste differenze nel contesto socioculturale possono influenzare, tra l'altro, lo status e il riconoscimento sociale degli intrapreneur, ma anche la loro rilevanza per la performance organizzativa. Turró, Urbano e Peris-Ortiz (2014) hanno esaminato l'impatto dei valori culturali sull'intrapreneurship utilizzando il database del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) e hanno scoperto che fattori come il vivere in una cultura imprenditoriale e l'esposizione ai media, nonché il numero di procedure necessarie per avviare una nuova attività o l'accesso ai finanziamenti (fattori formali) sembrano essere importanti per l'intrapreneurship.

La prospettiva organizzativa (Hirsich, 1990) aggiunge che le organizzazioni intraimprenditoriali prevedono visioni, obiettivi e piani d'azione chiari, un atteggiamento gratificante e un ambiente in cui vengono incoraggiati suggerimenti, sperimentazione e creatività. Tutto ciò avviene all'interno di una struttura organizzativa piatta composta da molte reti, lavoro di squadra, sponsor e mentori. Le strette relazioni di lavoro tra gli attori permettono di realizzare visioni e obiettivi in un'atmosfera di fiducia e consultazione. Gli intraimprenditori si aspettano di essere ricompensati adeguatamente per le loro prestazioni. Tuttavia, mentre i manager tradizionali sono motivati principalmente dalla promozione e dalle tipiche ricompense aziendali, gli intraimprenditori traggono vantaggio dalla loro indipendenza e dall'opportunità di creare. In termini di orientamento al tempo, gli intrapreneur si collocano a metà strada tra i manager imprenditoriali e quelli tradizionali, a seconda dell'urgenza di rispettare le scadenze autoimposte e quelle aziendali. La loro modalità d'azione principale si colloca tra la delega manageriale e il coinvolgimento diretto imprenditoriale, cioè, sono direttamente coinvolti piuttosto che delegare. Gli intraimprenditori sono moderatamente avversi al rischio e cercano di nascondere i progetti rischiosi fino all'ultimo momento.

La prospettiva intra-organizzativa si occupa anche del concetto di caratteristiche e capacità intra-imprenditoriali. Nel corso degli anni, il ruolo dei dipendenti nelle organizzazioni è cambiato. I dipendenti stanno acquisendo maggiore discrezionalità e responsabilità grazie a processi decisionali più decentralizzati (Foss et al. 2015). Di conseguenza, ci si aspetta che i dipendenti siano flessibili, proattivi e innovativi e che assumano il ruolo di ‘’innovatori’’ e ‘’differenziatori’’ (Bowen 2016). Invece di essere destinatari passivi dei cambiamenti di lavoro e di prodotto, i dipendenti devono assumere il ruolo di ‘’innovatori’’ e ‘’differenziatori’’ (Bowen, 2016). Più precisamente, ci si aspetta che i dipendenti implementino un modo di lavorare più intrapreneuriale per far fronte alle mutevoli esigenze e influenzare direttamente la direzione strategica dell'azienda (Hart 1992). Ad esempio, Heinze e Weber (2016) hanno scoperto che i dipendenti intrapreneuriali implementano nuove logiche nelle organizzazioni utilizzando tattiche opportunistiche e facendo leva su piccoli cambiamenti per stimolare cambiamenti più ampi nell'organizzazione in generale.

Esistono anche opinioni opposte. Martiarena (2013) suggerisce che gli intrapreneurs sono più simili ai dipendenti che agli imprenditori. Sono più avversi al rischio, si aspettano ricompense inferiori ma meno incerte e sono generalmente dotati di minori capacità imprenditoriali. Inoltre, più spesso non riescono a riconoscere le opportunità commerciali e hanno meno fiducia nelle loro capacità imprenditoriali. Tuttavia, lo studio mostra anche che gli ‘’intrapreneur impegnati’’, che si aspettano di essere coinvolti nell'impresa, presentano quelle che sono comunemente considerate le caratteristiche degli imprenditori. Douglas e Fitzsimmons (2013) teorizzano che l'imprenditorialità e l'intrapreneurship sono comportamenti diversi che variano in termini di risultati salienti per l'individuo. I risultati salienti del comportamento imprenditoriale includono l'autonomia, il reddito, l'esposizione allo sforzo lavorativo, l'esposizione al rischio e tutti gli altri benefici netti (Douglas e Shepherd, 2000). I risultati della ricerca suggeriscono che l'autoefficacia è significativamente correlata sia alle intenzioni imprenditoriali che a quelle intraimprenditoriali, mentre l'attitudine al rischio è correlata solo a quelle intraimprenditoriali e le attitudini al reddito, alla proprietà e all'autonomia sono correlate solo alle intenzioni imprenditoriali.

**Riquadro 3: Leadership e caratteristiche individuali per un ambiente favorevole all'imprenditorialità**

|  |  |
| --- | --- |
| **Leadership** | **Individuale** |
| * L'organizzazione lavora alle frontiere della tecnologia e le nuove idee sono incoraggiate e sostenute, * La sperimentazione deve essere incoraggiata, * L'organizzazione deve assicurarsi che non vi siano parametri di opportunità iniziali che inibiscano la libera soluzione creativa dei problemi, * Le risorse dell'organizzazione devono essere disponibili e facilmente accessibili, * Deve essere incoraggiato un approccio multidisciplinare e il lavoro di squadra, * Lo spirito di intrapreneurship deve essere volontario, * L'intrapreneur deve essere adeguatamente ricompensato per tutta l'energia e gli sforzi profusi nella creazione della nuova impresa, * Un ambiente aziendale favorevole all'intrapreneurship deve avere sponsor e pionieri con la flessibilità di pianificazione necessaria per stabilire nuovi obiettivi e direzioni, e * L'attività di intrapreneurship deve essere sostenuta e accolta con favore dal top management. | * Creatività * Comprensione completa dell'ambiente interno ed esterno * Visione e flessibilità * Orientamento al lavoro di squadra * Multidisciplinarietà * Apertura alla discussione * Perseveranza * Costruzione di una coalizione |

Fonte: Hirsich (1990)

Parker (2011) ha analizzato se le nuove opportunità di start-up vengono commercializzate attraverso l'intrapreneurship nascente o l'imprenditorialità nascente. I risultati del suo studio suggeriscono alterazioni sistematiche tra i driver dell'intrapreneurship nascente e dell'imprenditorialità nascente e raccomandano che le caratteristiche individuali, organizzative e di prodotto influenzino le decisioni di sfruttare le prospettive attraverso l'intrapreneurship o l'imprenditorialità. Tra i risultati principali vi è la scoperta che ‘’gli imprenditori tendono a sfruttare il loro capitale umano generale e i legami sociali per organizzare imprese che vendono direttamente ai clienti, mentre gli intrapreneur nascenti commercializzano in modo sproporzionato nuove opportunità uniche che vendono ad altre imprese’’. Inoltre, mentre le persone di mezza età sono particolarmente propense a impegnarsi in qualche tipo di start-up, sia i più giovani che i più anziani hanno una probabilità significativamente maggiore di essere intrapreneur nascenti, a condizione che non si impegnino affatto in attività di start-up. Parker (2011) sostiene che ciò potrebbe essere dovuto al fatto che le persone che non hanno le risorse (i più giovani) o la propensione (i più anziani) per impegnarsi in attività di start-up indipendenti possono essere convinte a farlo in un ambiente aziendale.

L'intrapreneurship viene utilizzata per promuovere il cambiamento interno tra i lavoratori, migliorando così l'ambiente di lavoro e rafforzando il lavoro di squadra. In questo contesto, è stato esaminato anche il ruolo della leadership. Esistono diversi stili di leadership, ma Walumbwa e Lawler (2003) e Watts et al. (2020) suggeriscono che la leadership trasformazionale e le sue quattro dimensioni sono il fattore critico che incoraggia i dipendenti ad affrontare le procedure esistenti in modo diverso, critico e innovativo. Le quattro dimensioni sono: influenza idealizzata, motivazione ispirata, stimolo intellettuale e considerazione individuale. Questo tipo di leadership contribuisce a risolvere i problemi aziendali influenzando e incoraggiando i dipendenti a essere creativi, ad analizzare i problemi da diverse angolazioni e a pensare a nuove soluzioni (Gumusluoglu e Ilsev, 2009; Khalili, 2016). Anche Boukamcha (2018) sostiene i risultati precedenti evidenziando la rilevanza delle componenti della leadership trasformazionale nell'innescare i modelli di intrapreneurship.

Omerzel, Antončič e Ruzzier (2011) sottolineano il fatto che il fattore più importante per il successo dell'impresa è la conoscenza accompagnata dalla creazione di idee. In questo contesto, le aziende che vogliono avere successo nel mercato globale e ipercompetitivo sono sottoposte a una forte pressione per utilizzare tutte le risorse con la massima efficienza (Suresh, 2007), soprattutto la conoscenza. Di conseguenza, la gestione della conoscenza e lo sviluppo del personale diventano questioni importanti per l'intrapreneurship. Sono stati suggeriti diversi meccanismi. Marquardt (1996) sottolinea l'importanza della capacità dell'organizzazione di produrre e apprendere collettivamente. Aránega, Del Val Núñez e Castaño Sánchez (2020) mostrano l'efficacia della mindfulness come strumento di intrapreneurship per sviluppare l'autoconsapevolezza, gestire le emozioni e migliorare l'ambiente di lavoro. Effetti positivi sono stati osservati anche attraverso l'e-mentoring (Leppisaari e Tenhunen, 2009) che prevede il supporto di imprenditori esperti nello sviluppo professionale pratico. La diffusione della conoscenza e dell'innovatività può essere amplificata da una maggiore mobilità dei lavoratori, poiché parte della conoscenza è incarnata negli individui e si sposta con loro. Braunerhjelm, Ding e Thulin (2018, p. 5) sostengono che ‘’una maggiore mobilità del lavoro è un modo per potenziare le attività intraimprenditoriali attraverso un migliore abbinamento, una maggiore efficienza di allocazione ed effetti di rete estesi’’.

1. **Drivers e inibitori dell’intrapreneurship**

Avere all'interno dell'organizzazione persone con conoscenze tecniche e basate sull'esperienza rappresenta un valore aggiunto, in quanto fornisce prospettive non convenzionali - e potenzialmente molto perspicaci - per affrontare qualsiasi problema. Quando viene data loro l'opportunità di stabilire obiettivi e carichi di lavoro realistici per loro e per i loro team, questi pool di talenti possono massimizzare la loro efficacia, il loro impatto e le loro potenzialità. Tuttavia, questo passaggio da un'innovazione incentrata sul management a un'innovazione incentrata sui dipendenti può ritorcersi contro quando i datori di lavoro mettono troppa pressione e aspettative generali sulle loro risorse umane, sopravvalutano la loro fiducia nella gestione dei processi e delle persone, si entusiasmano troppo all'idea di delegare attività importanti ai loro collaboratori senza una pianificazione accurata e precisa.

Nella gestione degli intrapreneur ci sono alcuni aspetti da considerare. L'intrapreneur non è un attore solitario nell'ambiente; piuttosto, lavora come parte di un'azienda e di conseguenza ne subisce l'impatto. Oltre alle caratteristiche personali, il successo di un intrapreneur è influenzato anche dalla struttura dell'organizzazione. Pertanto, è necessario considerare il loro rapporto con l'organizzazione. La dimensione organizzativa si riferisce alla flessibilità dell'organizzazione, al flusso di informazioni all'interno dell'azienda e alla centralizzazione del processo decisionale (Van Wyk e Adonisi 2008; Zur e Walega 2015). L'intrapreneurship è associata positivamente all'apertura di canali di comunicazione e a processi che consentono di valutare, selezionare ed eseguire le idee (Castrogiovanni et al. 2011; Marvel et al. 2007). La soddisfazione lavorativa e l'autoefficacia sono entrambe positivamente collegate al grado di formalizzazione (Duygulu e Kurgun 2009; Globocnik e Salomo 2015). Di seguito, proponiamo una serie di driver chiave dell'intrapreneurship estrapolati come lezioni apprese da casi di studio di interesse (InGenius di Nestlè, Launchpad di Vodafone, Trofei dell'innovazione di Engie):

Tabella 2: I driver dell’intrapreneurship

|  |  |
| --- | --- |
| Driver | Descrittore |
| *1. Aspettative realizzabili* | Lo scopo principale di coltivare l'intrapreneurship nelle PMI è cambiare la cultura dell'azienda. Le idee di qualità si sviluppano nel tempo, non c'è bisogno di enfatizzare la comunicazione interna o di forzare eccessivamente il processo da una prospettiva top-down... l'ambiente potrebbe non essere ancora pronto. |
| *2. Partecipazione, ma non in nessun modo* | Idealmente sarebbe bello includere tutti i dipendenti nello sviluppo interno dell'intrapreneurship, ma questa discrezione... l'intrapreneurship richiede caratteristiche e attitudini personali che non tutte le persone potrebbero (essere disposte a) avere. |
| *3. Alimentare la mentalità della leadership* | I dipendenti devono avere la possibilità di ispirare e risolvere i problemi degli altri all'interno dell'organizzazione. In questo senso, l'intrapreneurship si basa sulla creazione e sul potenziamento di competenze sia skills (hard) che soft. |
| *4. Superare la paura di fallire* | I dipendenti devono essere in grado di guardare alle sfide come a un'opportunità di crescita, e non come a minacce/impedimenti - su un rischio calcolato. |
| *5. Evitare gli spettacoli individuali* | Il successo è un lavoro di squadra. Una buona pratica è quella di creare team provenienti da linee di business e paesi diversi. Gli intraimprenditori devono essere sicuri (ed efficaci) nel gestire la diversità demografica e culturale, anche nel relazionarsi con i colleghi e il senior management. |
| *6. Curiosità* | I dipendenti devono avere l'opportunità di ascoltare attivamente gli altri e di lasciarsi ispirare dalle loro idee. In questo senso, una buona idea potrebbe essere quella di iniziare a invitare diversi profili alle riunioni del consiglio di amministrazione, in modo da condividere il consenso e la conoscenza di ciò che sta accadendo (e perché) durante il processo decisionale di alto livello. |
| *7. Apertura alle idee esterne* | Molti programmi di intrapreneurship sono stati aperti a professionisti esterni e a start-up, il che ha facilitato lo scambio di idee e il libero flusso di conoscenze. Gli operai potrebbero sapere qualcosa sulla produzione che gli ingegneri non hanno considerato o ignorato, gli addetti alle vendite potrebbero sapere qualcosa sul prodotto che il team di marketing potrebbe non aver considerato, ecc. |
| *8. Networking* | I dipendenti devono avere la possibilità di creare relazioni commerciali produttive ed efficaci. In quanto rappresentanti della loro organizzazione, gli intrapreneur dovrebbero avere la possibilità di parlare e decidere a nome della loro azienda per ciò che riguarda specificamente la loro responsabilità. |
| *9. Focus* | I programmi di intrapreneurship funzionano al meglio quando sono basati su sfide e le sfide sono allineate con la strategia dell'azienda (o della linea di business) nel suo complesso (cioè, evitando l'effetto di dispersione dell'energia e della concentrazione). |
| *10. Filtraggio critico* | Per gli ambienti delle micro e delle PMI, si raccomanda di impegnarsi in un progetto intrapreneuriale alla volta, in particolare nel caso in cui i progetti intrapreneuriali non siano mai stati implementati prima, come opportunità di beta-testing delle potenzialità del programma, mancanza di risorse, valutazione dei bisogni. |
| *11. Loop di feedback* | Per evitare la frustrazione e massimizzare l'apprendimento, è necessario dare un feedback a tutte le idee, sia a quelle promosse che a quelle respinte. I dati mostrano che il 98% delle idee viene rifiutato e, sebbene questo possa generare un senso di frustrazione, è importante tenere presente che si tratta di un fenomeno tipico della modellazione dell'imbuto delle idee. |
| *12. Elevata fiducia e autostima* | Per sviluppare idee di successo, le aziende devono incoraggiare i dipendenti a credere in se stessi e nel loro potenziale. Si consigliano sessioni di coaching con dipendenti veterani/membri senior. |
| *13. Collaborazione* | I dipendenti devono collaborare e condividere con gli altri dipendenti sfide, opportunità e vittorie. Il successo di un intrapreneur può ispirare gli altri e rappresentare un modello per l'intera organizzazione. |
| *14. Avversione al rischio* | Eliminare le idee che non hanno appeal. 5 progetti su 25 aggiunti ogni anno a un portafoglio di innovazione perdono la loro ragion d'essere. Chiuderli in tempo può aumentare i profitti ed evitare che le grandi aziende perdano centinaia di migliaia di euro. Il fallimento fa parte della curva di apprendimento, fare di questo evento un'opportunità di crescita per gli aspiranti intrapreneurs. |
| *15. Adattabilità* | L'azienda deve promuovere lo sviluppo di competenze trans-funzionali tra i dipendenti. Un buon intrapreneur deve possedere competenze diverse e acquisire una grande flessibilità (ad esempio, il multitasking) quando gli verrà chiesto di occuparsi di nuove responsabilità che fino ad oggi non rientravano nei suoi interessi. |
| *16. Realizzare il progetto* | Se qualche idea di valore scaturisce dai dipendenti, stanziare le risorse necessarie per indagare ulteriormente sulla sua fattibilità. Non lasciare gli intrapreneur da soli nel loro sviluppo: fornire loro il supporto necessario per passare alla fase di sviluppo. |
| *17. Transparenza* | Un'azienda che promuove l'imprenditorialità aziendale deve essere realista anche quando non si raggiungono i risultati desiderati: così come comunicare con orgoglio i successi, bisogna essere onesti e trasparenti nel comunicare gli insuccessi. Questo ispirerà un atteggiamento condiviso di affidabilità e fiducia (ancora di più quando le cose non vanno come desiderato). |
| *18. Visione a lungo termine* | Esistono eccellenti piattaforme per i programmi di intrapreneurship (ad esempio Pollen8, Idea Drop, HYPE, Wazoku, Innovation Cloud), ma sono solo strumenti per facilitare l'implementazione. I programmi dovrebbero essere molto più di uno strumento... promuovere l'intrapreneurship significa intraprendere un viaggio lungo, faticoso e impegnativo che inizia con una chiara visione di empowerment per l'organizzazione e le sue persone. |
| *19. Pragmatismo* | I dipendenti non devono avere paura di rischiare e di essere "first mover". Il che a sua volta richiede apertura da parte del management e un esercizio generale di umiltà da parte loro (non c'è spazio per l'ego). |
| *20. Resilienza* | I dipendenti non devono avere paura del fallimento e devono vederlo come un'opportunità di crescita. |

Ricevere l'assistenza del management è fondamentale per i dipendenti interessati a intraprendere attività intra-imprenditoriali. Il supporto del management si riferisce alla volontà della direzione di facilitare e promuovere l'intrapreneurship (Marvel et al. 2007), che comprende la motivazione dei dipendenti e il riconoscimento del fatto che le loro attività possono comportare l'assunzione di rischi (Kelley e Lee 2010), nonché la definizione di una norma all'interno dell'organizzazione (Garcia-Morales et al. 2014). Uno dei principali elementi che influenzano l'intrapreneur è la discrezione lavorativa e l'offerta ai dipendenti di libertà nel loro lavoro. Dare ai dipendenti l'opportunità di sviluppare il proprio lavoro e decentralizzare il processo decisionale porta a un aumento dell'attività intraimprenditoriale (Sebora et al. 2010). Un'altra dimensione della gestione dell'intrapreneurship è rappresentata dai premi e dai rinforzi. Le ricompense dovrebbero essere allineate agli obiettivi e basate sui risultati (Marvel et al. 2007; Sebora et al. 2010). I dipendenti sono più propensi a partecipare a iniziative creative quando vengono ricompensati di conseguenza (Monsen et al. 2010). Anche la loro soddisfazione lavorativa è influenzata da una ricompensa.

Oltre al supporto manageriale, alla struttura organizzativa, all'autonomia e alle ricompense/rinforzi, è importante anche fornire le risorse necessarie. Gli elementi organizzativi che influenzano l'intrapreneur sono in gran parte le risorse lavorative. Queste risorse consistono sia in tempo che in denaro. Queste risorse dovrebbero bilanciare le richieste di un lavoro, riducendo al contempo le spese ad esso connesse (Demerouti et al. 2001). Puech e Durand (2017) hanno analizzato il tempo necessario agli intrapreneurs per diventare intrapreneurs. Hanno scoperto che la qualità del tempo è più essenziale della quantità, in particolare durante il periodo iniziale, quando non è sempre chiaro quali attività l'intrapreneur debba perseguire. Altri elementi sono, ad esempio, la tolleranza al fallimento dell'organizzazione e l'umore all'interno dell'azienda.

Anche se le aziende consolidate dispongono di un'abbondanza di risorse, il raggiungimento del successo intra-imprenditoriale si scontra con una serie di ostacoli. Il lancio di una nuova impresa comporta una serie di pericoli in un'azienda consolidata. Anche se un'azienda dispone di molte risorse, potrebbe non avere il clima e la cultura organizzativa adatti a sostenere gli intrapreneur (Duncan et al., 1988). Se la direzione non incoraggia l'intrapreneurship e l'innovazione all'interno dell'organizzazione in modo proattivo, non si verificheranno in modo regolare ed efficace. Inoltre, a volte può essere difficile individuare gli intrapreneur. I dipendenti che appartengono a questa categoria sono in genere persone che partono da sole, ambiziose e orientate agli obiettivi. Spesso sono in grado di risolvere i problemi da soli e di generare idee che portano al miglioramento dei processi. Gli imprenditori interni devono essere riconosciuti e premiati. Tuttavia, la maggior parte delle aziende non dispone di meccanismi adeguati per promuovere e premiare in modo equo gli imprenditori interni.

Draeger-Ernst et al. (2003) illustrano cinque diverse aree problematiche che ostacolano l'intrapreneurship: i vecchi modelli di business e la cultura associata, la frustrazione per i cambiamenti ricorrenti, la competitività tra le diverse divisioni, la mancanza di un impegno comune e coerente per l'implementazione, il mancato supporto da parte del middle management e dei livelli gerarchici inferiori. Le seguenti aree sono classificate come processi di gestione abilitanti: pianificazione, organizzazione, funzione di leadership/personale, controllo e cambiamento. Vengono definiti i seguenti quattro fattori d'influenza relativi al contenuto dell'intrapreneurship: strategia, cultura organizzativa, struttura e risorse umane. Questi elementi strutturali mirano a creare un quadro ottimale per l'intrapreneurship. Allo stesso tempo, Draeger-Ernst et al. (2003) rispondono anche alla domanda su come l'azienda possa progettare questi fattori di influenza dell'intrapreneurship e su come un tale concetto di intrapreneurship possa essere implementato in un'azienda. Questo processo comprende quattro fasi: inizializzazione, modellazione, integrazione e radicamento.

Huang et al. (2021) propongono quattro tipi principali di fattori abilitanti l'intrapreneurship, definiti come attitudini, abilità, capacità di giudizio e tratti di personalità (Figura 1), che vengono ulteriormente attenuati dai fattori abilitanti organizzativi (Figura 2) e facilitati dal supporto manageriale, dal tempo dedicato allo sviluppo di idee innovative e al brainstorming, dal sistema di ricompensa e dall'autonomia. A sostegno di questi fattori, lo studio riassume tre fattori abilitanti essenziali: la creazione di un'adeguata infrastruttura tecnologica per l'informazione e la comunicazione, la creazione di una relazione di valore tra dipendente e dipendente e tra dipendente e organizzazione. Huang et al. (2021) identificano anche tre principali sfide non tecnologiche per le aziende per promuovere il comportamento intrapreneuriale: stabilire una cultura intrapreneuriale, costruire un rapporto di lavoro adeguato e offrire incentivi. La sfida tecnologica per le aziende consiste nell'offrire uno strumento informatico per la raccolta delle idee dei dipendenti e il loro ulteriore sviluppo. Tale piattaforma potrebbe includere anche risorse esterne. Soprattutto per le piccole imprese con budget ridotti, una piattaforma informatica di questo tipo può rappresentare una sfida. *‘’Pertanto, la ricerca futura potrebbe indagare sulla progettazione di piattaforme valide che facilitino il comportamento intra-imprenditoriale, in particolare per le PMI’’.*

**Figura 2: Fattori individuali che favoriscono l'intrapreneurship**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Atteggiamenti personali    1. iniziativa personale    2. autoefficacia imprenditoriale    3. proattività | 1. Capacità    1. conoscenza del mercato    2. conoscenza della tecnologia    3. innovatività    4. adattabilità alla carriera |
| 1. Giudizi    1. ricompense (finanze, risultati e soddisfazione)    2. rischi (lavoro, retribuzione e reputazione)    3. probabilità di successo dell'impresa    4. identificazione organizzativa | 1. Attributi/caratteristiche della personalità    1. flessibilità e slancio    2. apertura mentale    3. coscienziosità    4. estroversione    5. stabilità emotiva |

Fonte: Huang et al. (2021)

**Figura 3: Fattori organizzativi che favoriscono l'intrapreneurship**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. supporto allo sviluppo e progettazione del lavoro    1. supporto della direzione    2. discrezionalità del lavoro    3. coaching manageriale    4. consulenza e monitoraggio dello sviluppo    5. progettazione del lavoro e contesto lavorativo | 1. disponibilità di risorse    1. risorse finanziarie (ad es. premi)    2. sistemi tecnologici    3. laboratori intraimprenditoriali    4. conoscenze correlate    5. capacità di innovazione |
| 1. stile manageriale    1. inquadramento manageriale    2. leadership trasformazionale    3. ricettività manageriale | 1. cultura dell’innovazione    1. autonomia    2. tolleranza al fallimento    3. incoraggiamento dell'assunzione di rischi    4. estensione del network individuale |

Fonte: Huang et al. (2021)

Deprez et al. (2018) propongono un sistema basato su un modello per alimentare la cultura intrapreneuriale, in cui la prima fase coinvolge pochi dipendenti motivati a osservare le mutevoli esigenze dei clienti, i cambiamenti del mercato e a cercare soluzioni. Per trovare e realizzare innovazioni è necessario un livello crescente di autonomia e di potere decisionale. Questi possono essere forniti dai leader del team, oltre a promuovere l'iniziativa personale. Il feedback su ciò che sta accadendo con la sua idea e l'offerta di continuare a lavorare sulla sua idea è essenziale per la motivazione e può facilitare ulteriori idee. Infine, è necessario definire perché l'organizzazione vuole aumentare l'intrapreneurship e con quale capacità. Partendo da qui, la seconda fase del modello prevede l'incentivazione su larga scala dell'intrapreneurship. Qui l'enfasi è posta sugli sforzi pionieristici del top management per comunicare l'opportunità dell'intrapreneurship, l'abbassamento delle barriere e la formalizzazione della comunicazione e della presentazione delle idee. Anche una cultura equa favorisce l'intrapreneurship, poiché gli intrapreneur vorrebbero essere trattati in modo umano ed equo. La fase finale del modello prevede il mantenimento del livello desiderato di intrapreneurship. Anche in questo caso l'attenzione è rivolta all'autonomia, alle ricompense, alla disponibilità di tempo, al sostegno della direzione e ai limiti posti alla portata di un'iniziativa.

Nella creazione di un ambiente favorevole all'intrapreneur, la leadership (in particolare la leadership trasformazionale) e la capacità di motivare i subordinati a essere proattivi, creativi e produttivi giocano un ruolo importante. La leadership contribuisce a risolvere i problemi aziendali influenzando e incoraggiando i dipendenti ad analizzare i problemi da diverse angolazioni e a pensare a soluzioni nuove e creative. Le soluzioni nuove e creative sono strettamente correlate alla conoscenza: le nuove intuizioni derivano da nuove conoscenze, il che pone la gestione della conoscenza al centro dell'attenzione di molte aziende, ma anche delle ricerche. La conoscenza può essere acquisita all'esterno ma anche creata all'interno dell'azienda. Le organizzazioni dovrebbero sforzarsi di acquisire quanta più conoscenza possibile, indipendentemente dalla sua fonte, poiché hanno successo quelle imprese che generano continuamente nuova conoscenza, la diffondono e la integrano efficacemente nelle loro pratiche di lavoro.

Moriano et al. (2014) introducono una distinzione tra leadership trasformazionale, transazionale e passiva-evitante. La prima consiste in motivazione ispirativa, influenza idealizzata (attribuita e comportamentale), considerazione personalizzata e stimolazione intellettuale. Lo stile di leadership transazionale è definito da strutture e ruoli chiari, in modo che i subordinati possano raggiungere gli obiettivi. La leadership passiva-evitante è caratterizzata dal laissez-faire e dalla gestione passiva in deroga, che include azioni correttive. Questi leader passivi evitano accordi specifici o non formulano aspettative chiare. Lo studio dimostra che la leadership trasformazionale crea le circostanze manageriali più favorevoli all'intrapreneurship. Al contrario, la leadership transazionale ha un effetto negativo sul comportamento intraimprenditoriale, perché questo stile di leadership porta a una motivazione estrinseca. I dipendenti sono meno disposti a sviluppare idee innovative e non fanno più di quanto richiesto. Inoltre, gli autori dimostrano che non esiste una relazione significativa tra la leadership passiva-evitante e l'intrapreneurship. In sintesi, la condivisione della missione, la fornitura di mentoring o coaching, l'incoraggiamento di nuovi modi di pensare, la fiducia sono tutti modi abbastanza efficaci per i manager di incoraggiare il comportamento intrapreneuriale.

Pérez.de-Lema et al. (2017) individuano nel lavoro di squadra il fattore culturale più apprezzato dell'intrapreneurship, seguito dalla tolleranza al rischio, dai compensi e dagli incentivi, dall'autonomia dei lavoratori e dal supporto del management e dalla flessibilità. Esaminano come i diversi fattori della cultura intraimprenditoriale (autonomia, tolleranza agli errori e ai rischi, compensi e ricompense, lavoro di squadra, supporto manageriale e flessibilità nella cultura organizzativa) influenzino l'innovazione di prodotto, di processo e di gestione. La cultura della tolleranza al rischio, le ricompense e gli incentivi, il lavoro di squadra e il supporto manageriale e una cultura flessibile hanno un impatto positivo sull'innovazione di prodotto, di processo e di gestione. Prada-Ospina (2017) definiscono l'imprenditorialità aziendale (intrapreneurship) come uno strumento di miglioramento organizzativo. Dimostrano che le seguenti variabili dell'imprenditorialità individuale e organizzativa hanno un impatto positivo sul miglioramento organizzativo e sulla performance aziendale: leadership, pianificazione strategica, clima lavorativo, opzioni di miglioramento, innovazione, incidenza del clima lavorativo e risoluzione dei problemi.

Mentre le grandi organizzazioni dispongono delle risorse necessarie per sostenere i processi di intrapreneurship, le piccole imprese (PMI) non dispongono di quelle operative e tecniche. Nonostante gli sforzi delle imprese per far leva sull'innovazione dei propri dipendenti, le infrastrutture per le PMI, come i sistemi di intrapreneurship digitale, sono poco sviluppate. A causa della necessità di compiti e scadenze specifiche e della mancanza di supporto, molte organizzazioni più piccole hanno difficoltà a incorporare il concetto di intrapreneurship nella routine di lavoro quotidiana. Inoltre, Huang et al. (2021) hanno individuato che un sistema informatico per la raccolta e lo sviluppo di tali idee è essenziale. Tuttavia, manca ancora un buon software; le PMI, in particolare, non hanno le capacità, gli esperti e il denaro per investire nello sviluppo di un tale sistema. Ulteriori ricerche dovrebbero essere intraprese per trovare modi più efficaci dal punto di vista dei costi per raccogliere e condividere tali idee, soprattutto per le PMI con minori risorse. Draeger-Ernst (2003) sottolinea anche l'approccio integrativo necessario per incoraggiare l'intrapreneurship. Gli autori hanno definito come rilevanti per questo obiettivo i processi di gestione e le aree strutturali e di contenuto.

1. **Modelli di gestione dell’intrapreneurship**

Per un periodo di tempo considerevole, l'imprenditorialità è stata simbolo di realizzazione, slancio, ambizione e status economico. La maggior parte di questi attributi può essere classificata come talento imprenditoriale. L'intrapreneurship, invece, sta rapidamente soppiantando l'imprenditorialità tradizionale. Si tratta di un approccio più etico alla realizzazione dei piani, che non si preoccupa esclusivamente del guadagno economico o del denaro una tantum. Si concentra sulla redditività a lungo termine e sull'etica dell'impresa. Promuove l'imprenditorialità etica, in contrapposizione all'ottenimento del successo a spese o allo sfruttamento di altri. L'intrapreneurship ha molte sfaccettature diverse ed è saldamente radicata nel mondo digitale in cui viviamo. Crea possibilità che vanno oltre i nostri più grandi pensieri. Che si tratti di una grande o di una piccola azienda, l'intrapreneurship è il metodo più unico e creativo per spingere un'azienda verso la grandezza.

Wolcott e Lippitz hanno apportato un contributo significativo nel campo dell'intrapreneurship proponendo quattro modelli dopo aver studiato organizzazioni ben note che hanno tratto il massimo vantaggio dall'intrapreneurship (2007). Questi quattro modelli di intrapreneurship possono essere distinti secondo due dimensioni: La proprietà organizzativa è la prima dimensione: Chi, all'interno dell'azienda, ha la responsabilità dello sviluppo di nuove attività? Tale responsabilità può essere concentrata in un certo gruppo o essere dispersa in tutta l'organizzazione. La seconda è l'autorità sulle risorse: Esiste un budget riservato all'intrapreneurship o le nuove idee aziendali vengono sponsorizzate caso per caso attingendo al budget della divisione o dell'azienda? Ne derivano i seguenti modelli:

**Figura 4: Modelli di gestione intraimprenditoriale**

[En bild som visar text

Automatiskt genererad beskrivning](http://sloanreview.mit.edu/article/the-four-models-of-corporate-entrepreneurship/)

Ogni modello riflette un approccio unico allo sviluppo dell'intrapreneurship. Più modelli possono essere supportati contemporaneamente a diversi livelli e funzioni, soprattutto nelle grandi organizzazioni.

**Il modello enabler** può aiutare le aziende a migliorare la loro cultura. Il modello enabler può fornire canali chiari per prendere in considerazione e finanziare le proposte quando un'organizzazione ha già una collaborazione e un'ideazione significative alle radici. Le pratiche enabler possono far sì che un certo numero di persone siano agenti di cambiamento efficaci per le aziende che cercano una trasformazione culturale. Il modello enabler è adatto a contesti in cui lo sviluppo e la sperimentazione dei concetti possono essere condotti in modo economicamente vantaggioso in tutta l'azienda. Come buon esempio di questo modello, Google consente ai dipendenti di dedicare il 20% del loro orario di lavoro a progetti personali che, se approvati, saranno sostenuti dall'azienda. In questo modo il dipendente ha maggiore libertà di utilizzare il proprio tempo in modo oculato e allo stesso tempo riceve un maggiore senso di valore da parte dell'azienda e fiducia nelle proprie capacità. Di conseguenza, si favorisce il talento imprenditoriale dei dipendenti, dando loro maggiore libertà di far crescere l'organizzazione in modo unico, in base alle loro capacità. Si tratta di ampliare le competenze dei dipendenti e, soprattutto, di far emergere il loro pieno potenziale.

**Il modello producer** è utile se un'azienda vuole conquistare nuovi settori in crescita, identificare prospettive innovative o combattere i concorrenti dirompenti. Le unità aziendali, in generale, difficilmente abbracciano idee dirompenti e spesso devono affrontare forti pressioni a breve termine che impediscono di investire in nuove piattaforme di crescita. Il modello del produttore può aiutare in questo senso, fornendo il coordinamento essenziale per gli sforzi che coinvolgono tecnologie complicate o che richiedono l'integrazione di competenze specifiche tra diverse unità aziendali. L'azienda Cargill offre alla maggior parte dei lavoratori l'opportunità di partecipare a riunioni e conversazioni critiche per comprendere meglio il funzionamento del sistema dell'organizzazione. Questo mette sicuramente in prospettiva il risultato (successo) del lavoro del dipendente. Di conseguenza, il dipendente non solo acquisisce una conoscenza essenziale del settore, ma si rende anche conto del proprio valore all'interno dell'azienda, in quanto si rende conto di quanto sia cruciale il suo lavoro, a prescindere da quanto possa sembrare di routine. È anche un'esperienza inestimabile che può spingere ogni individuo verso una carriera di successo.

**Il modello advocate** è una soluzione per le aziende che desiderano accelerare l'espansione delle divisioni consolidate. A causa delle risorse limitate del modello, i manager devono far coincidere le loro iniziative con le esigenze delle linee di business attuali e i dipendenti devono lavorare a stretto contatto tra loro in tutta l'azienda. Ciò migliora la probabilità che le opportunità siano adatte alle attività dell'azienda, ma richiede anche una leadership che garantisca che i progetti non diventino troppo incrementali. I sostenitori esistono per assistere le unità aziendali nel raggiungimento di obiettivi che potrebbero non essere in grado di raggiungere da sole, ma che dovrebbero cercare di raggiungere per rimanere vivaci e rilevanti. Inoltre, il modello di advocate (come quello di producer) può evitare che l'imprenditorialità aziendale soccomba a potenti unità aziendali o a silos concorrenti. DuPont implementa l'approccio dell'intrapreneurship advocate consentendo ai dipendenti di sviluppare da soli progetti innovativi. In questo modo, i dipendenti sono molto responsabilizzati e hanno la possibilità di ideare prodotti innovativi che possono avere un enorme impatto sulle prestazioni dell'azienda. A questo punto, l'azienda non solo motiva i dipendenti a raggiungere il loro pieno potenziale, ma alimenta anche la loro creatività generando modelli di prodotto unici che possono far progredire l'azienda.

**Il modello opportunista** funziona solo in culture aziendali fiduciose, aperte alla sperimentazione e con varie reti sociali al di sotto della gerarchia formale (dove molti dirigenti dicono "sì" alle nuove idee). In assenza di questo tipo di contesto, le buone idee possono facilmente cadere nei buchi organizzativi o ottenere un sostegno insufficiente. Di conseguenza, molte aziende ritengono la strategia opportunista inaffidabile. *Zimmer* offre ai suoi lavoratori l'opportunità di creare una rete di contatti con diverse multinazionali per creare occasioni a vantaggio dell'azienda e consentire loro di acquisire un'esperienza preziosa e di mettere veramente alla prova il proprio talento. I dipendenti svilupperanno così uno spirito più imprenditoriale e saranno in grado di comprendere il funzionamento di un determinato processo organizzativo per migliorare le loro prestazioni non solo in questa azienda, ma anche nel loro futuro impiego (Tapalaga, 2019).

I manager possono incoraggiare l'intrapreneurship all'interno della loro organizzazione in diversi modi, riducendo al minimo le sfide ad essa associate. Per cominciare, devono comprendere appieno il concetto e stabilire aspettative chiare con il proprio team su come lavoreranno gli intrapreneur, su come verrà misurato il loro successo e sulla frequenza con cui devono controllare i singoli progetti. I manager devono anche essere in grado di individuare gli intrapreneur all'interno dell'organizzazione e di conferire loro il giusto livello di autonomia e di definizione degli obiettivi. È fondamentale che i manager si assicurino che gli intrapreneurs siano equamente compensati per la loro iniziativa e responsabilità.

Per una migliore gestione degli intrapreneurs in vista di un percorso di successo, i manager dovrebbero considerare:

1. Sviluppare e implementare una cultura aziendale che dia potere ai dipendenti e incoraggi l'intrapreneurship proattiva. Secondo la ricerca, una cultura organizzativa tollerante ai fallimenti è essenziale per la partecipazione all’intrapreneurship. Le organizzazioni possono contribuire a incoraggiare la crescita dell'intrapreneurship incoraggiando le persone a correre rischi. Quando i dipendenti hanno l'opportunità di acquisire esperienza intraimprenditoriale attraverso prove ed errori, le organizzazioni possono anche aiutarli a sviluppare abilità e competenze intra-imprenditoriali (Aramburu e Saenz, 2011).
2. Stabilire un sistema chiaro e diretto per misurare e definire ciò che le idee di successo comportano per l'azienda. Sia i dipendenti che gli imprenditori hanno meno probabilità di fallire se sanno a cosa mirano (Stam et al., 2012).
3. Creare network professionali interne per facilitare la collaborazione e i legami professionali all'interno dell'organizzazione. I dipendenti hanno maggiori probabilità di mantenere un rapporto positivo con il proprio datore di lavoro quando hanno fiducia nell'organizzazione e considerano i loro manager competenti e degni di fiducia. Credono che i loro manager siano legittimi e sono soddisfatti dell'organizzazione e del management perché le loro aspettative relazionali sono state soddisfatte (Park et al., 2014).
4. Facilitare il networking professionale con eventi che promuovano l'innovazione e le iniziative di intrapreneurship, come seminari e casi di studio, che consentano ai dipendenti di distinguersi con le loro idee e competenze (Gwynne e Wolff, 2005).

5. Assegnare dei mentori agli aspiranti imprenditori che fungano da guida e da consulenti. È importante che le guide assegnate non agiscano come manager o supervisori. È più facile crescere se si ha qualcuno a cui rivolgersi che può offrire consigli utili agli intraimprenditori (Wakkee et al., 2010).

1. **Framework politico per l’intrapreneurship**

Le imprese operano all'interno di sistemi imprenditoriali e di innovazione in cui è necessario un sostegno politico strategico per stimolare il successo imprenditoriale. Tuttavia, sebbene le politiche imprenditoriali siano vaste, la nostra analisi non è stata in grado di identificare alcun collegamento concreto tra il concetto di Intrapreneurship e le politiche dell'UE, in particolare con riferimento alle PMI.

Tuttavia, i fattori chiave dell’‘’attitudine all'intrapreneurship’’ rientrano in molte delle aree di formazione ed educazione identificate dai due framework di riferimento. *EntreComp* è il framework di competenze ufficiale europeo per l'istruzione e la formazione sull'atteggiamento imprenditoriale, una delle otto principali competenze chiave per l'apprendimento permanente (LLL) identificate dal Consiglio dell'UE e tuttora rilevanti. Nel contesto di questo framework, l'imprenditorialità è vista come una *competenza associata* al senso di iniziativa e di agenzia. D'altra parte, *LifeComp* è il framework di competenze ufficiale europeo per l'istruzione e la formazione sull'apprendimento dell'apprendimento, sulle competenze personali e sociali - pilastri essenziali di ogni aspirante imprenditore.

Il framework di *EntreComp* trova applicazione non solo per l'aggiornamento e lo sviluppo delle capacità degli aspiranti imprenditori e di quelli già affermati, ma anche dei cittadini (e dei lavoratori) in generale, ai quali viene insegnato a essere più "imprenditoriali" indipendentemente dalla loro reale intenzione di diventare proprietari di un'impresa. *L'EntreComp* è infatti operativo in molti ambiti della formazione e dell'istruzione, come l'impegno delle persone nell'occupabilità e nella cittadinanza attiva. Il framework è strutturato in tre aree formative principali, ognuna delle quali contiene cinque competenze e per ogni competenza esiste una serie di ulteriori sottocompetenze. Un modello di progressione a 8 livelli misura la competenza che gli studenti possono avere rispetto a ciascuna sottocompetenza, per un totale di 442 risultati di apprendimento.

***Figura 4: Il framework EntreComp***

**IDEE & OPPORTUNITA’**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Competenze** | **Accenni** | **Descrizione** |
| **1.1 Individuare le opportunità** | *Usare la propria immaginazione e le proprie capacità per identificare le opportunità di creazione di valore.* | * Identificare e cogliere le opportunità di creare valore esplorando il panorama sociale, culturale ed economico. * Identificare i bisogni e le sfide da affrontare * Stabilire nuove connessioni e riunire gli elementi sparsi del paesaggio per creare opportunità di valore. |
| **1.2 Creatività** | *Sviluppare idee creative e mirate* | * Sviluppare diverse idee e opportunità per creare valore, comprese soluzioni migliori alle sfide esistenti e nuove. * Esplorare e sperimentare approcci innovativi * Combinare conoscenze e risorse per ottenere effetti di valore |
| **1.3 Visione** | *Lavorare per la propria visione del futuro* | * Immaginare il futuro * Sviluppare una visione per trasformare le idee in azione * Visualizzare gli scenari futuri per aiutare a guidare gli sforzi e le azioni |
| **1.4 Valorizzazione dell’idea** | *Sfruttare al meglio le idee e le opportunità* | * Giudicare il valore in termini sociali, culturali ed economici. * Riconoscere il potenziale di un'idea per la creazione di valore e identificare i modi più adatti per sfruttarla al meglio. |
| **1.5 Pensiero etico e sostenibile** | *Valutare le conseguenze e l'impatto di idee, opportunità e azioni.* | * Valutare le conseguenze delle idee che apportano valore e l'effetto dell'azione imprenditoriale sulla comunità di riferimento, sul mercato, sulla società e sull'ambiente. * Riflettere sulla sostenibilità degli obiettivi sociali, culturali ed economici a lungo termine e sulla linea d'azione scelta. * Agire in modo responsabile |

**RISORSE**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Competenze** | **Accenni** | **Descrizione** |
| **2.1 Autoconsapevolezza e autoefficacia** | *Credere in sé stessi e continuare a svilupparsi* | * Riflettere sui propri bisogni, aspirazioni e desideri a breve, medio e lungo termine. * Identificare e valutare i punti di forza e di debolezza individuali e di gruppo. * Credere nella propria capacità di influenzare il corso degli eventi, nonostante l'incertezza, le battute d'arresto e i fallimenti temporanei. |
| **2.2 Motivazione e perseveranza** | *Rimanere concentrati e non arrendersi* | * Essere determinati a trasformare le idee in azione e a soddisfare il proprio bisogno di ottenere risultati * Essere disposti ad essere pazienti e a continuare a cercare di raggiungere i propri obiettivi individuali o di gruppo a lungo termine. * Essere resistenti alle pressioni, alle avversità e ai fallimenti temporanei. |
| **2.3 Mobilitazione delle risorse** | *Raccogliere e gestire le risorse necessarie* | * Ottenere e gestire le risorse materiali, immateriali e digitali necessarie per trasformare le idee in azioni. * Sfruttare al meglio le risorse limitate * Ottenere e gestire le competenze necessarie in ogni fase, comprese quelle tecniche, legali, fiscali e digitali. |
| **2.4 Alfabetizzazione finanziaria ed economica** | *Sviluppare il know-how finanziario ed economico* | * Stimare il costo della trasformazione di un'idea in un'attività che crea valore * Pianificare, mettere in atto e valutare le decisioni finanziarie nel tempo * Gestire i finanziamenti per assicurarsi che la vostra attività di creazione di valore possa durare a lungo termine |
| **2.5 Mobilitare gli altri** | *Ispirare, entusiasmare e coinvolgere gli altri* | * Ispirare ed entusiasmare le parti interessate * Ottenere il sostegno necessario per raggiungere risultati validi * Dimostrare una comunicazione, una persuasione, una negoziazione e una leadership efficaci. |

**INTO ACTION**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Competenze** | **Accenni** | **Descrizione** |
| **3.1 Prendere iniziativa** | *Vai avanti* | * Avviare processi che creano valore * Accettare le sfide * Agire e lavorare in modo indipendente per raggiungere gli obiettivi, rispettare le intenzioni e portare a termine le attività pianificate |
| **3.2 Pianificazione e gestione** | *Priorità, organizzazione e follow-up* | * Stabilire obiettivi a lungo, medio e breve termine. * Definire priorità e piani d'azione * Adattarsi ai cambiamenti imprevisti |
| **3.3 Affrontare l'incertezza, l'ambiguità e il rischio** | *Prendere decisioni in presenza di incertezza, ambiguità e rischio.* | * Prendere decisioni quando il risultato è incerto, quando le informazioni disponibili sono parziali o ambigue o quando c'è il rischio di esiti non voluti. * All'interno del processo di creazione di valore, includere modalità strutturate per testare idee e prototipi fin dalle prime fasi, per ridurre i rischi di fallimento. * Gestire con prontezza e flessibilità situazioni in rapida evoluzione |
| **3.4 Lavorare con gli altri** | *Fare squadra, collaborare e fare networking* | * Lavorare insieme e cooperare con altri per sviluppare idee e trasformarle in azioni. * Fare networking * Risolvere i conflitti e affrontare positivamente la concorrenza quando necessario |
| **3.5 Imparare attraverso le esperienze** | *Imparare facendo* | * Utilizzare qualsiasi iniziativa per la creazione di valore come opportunità di apprendimento. * Imparare con gli altri, compresi i colleghi e i mentori. * Riflettere e imparare dai successi e dai fallimenti (propri e altrui). |

Anche *LifeComp* deriva dalla raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea agli Stati membri e alla Commissione Europea sulle competenze chiave per il LLL e risponde all'esigenza di fornire al sistema di formazione e istruzione un modello di riferimento comune all'UE che rafforzi l'adattabilità degli studenti alle società. Analogamente a *EntreComp*, anche il progetto di *LifeComp* si ispira a una ‘’struttura a cipolla’’: tre aree di formazione per un totale di nove competenze.

***Figura 5: Il Framework di LifeComp***

**AREA PERSONALE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Autoregolazione** | * Essere consapevoli ed esprimere emozioni, pensieri, valori e comportamenti personali. * Comprendere e regolare le emozioni, i pensieri e i comportamenti personali, comprese le risposte allo stress. * Nutrire l'ottimismo, la speranza, la resilienza, l'autoefficacia e il senso dello scopo per sostenere l'apprendimento. |
| **Flessibilità** | * Essere disponibili a rivedere opinioni e linee d'azione di fronte a nuove evidenze. * Comprendere e adottare nuove idee, approcci, strumenti e azioni in risposta a contesti mutevoli. * Gestire le transizioni nella vita personale, nella partecipazione sociale, nel lavoro e nei percorsi di apprendimento, compiendo scelte consapevoli e fissando obiettivi. |
| **Benessere** | * Avere consapevolezza che il comportamento individuale, le caratteristiche personali e i fattori sociali e ambientali influenzano la salute e il benessere. * Comprendere i rischi potenziali per il benessere e utilizzo di informazioni e servizi affidabili per la salute e la protezione sociale. * Adottare uno stile di vita sostenibile che rispetti l'ambiente e il benessere fisico e mentale di sé e degli altri, cercando e offrendo sostegno sociale. |

**AREA SOCIALE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Empatia** | * Avere consapevolezza delle emozioni, delle esperienze e dei valori di un'altra persona * Comprendere le emozioni e le esperienze di un'altra persona e capacità di assumere in modo proattivo il suo punto di vista. * Reagire alle emozioni e alle esperienze di un'altra persona, con la consapevolezza che l'appartenenza al gruppo influenza il proprio atteggiamento. |
| **Comunicazione** | * Avere consapevolezza della necessità di una varietà di strategie comunicative, registri linguistici e strumenti adattati al contesto e al contenuto. * Comprendere e gestire interazioni e conversazioni in diversi contesti socioculturali e in situazioni specifiche del settore. * Ascoltare gli altri e affrontare conversazioni con sicurezza, assertività, chiarezza e reciprocità, sia in contesti personali che sociali. |
| **Collaborazione** | * Avere intenzione di contribuire al bene comune e consapevolezza che gli altri possono avere affiliazioni culturali, background, credenze, valori, opinioni o circostanze personali diverse. * Comprendere l’importanza della fiducia, del rispetto della dignità umana e dell'uguaglianza, della gestione dei conflitti e della negoziazione dei disaccordi per costruire e sostenere relazioni eque e rispettose. * Ripartire equamente i compiti, risorse e responsabilità all'interno di un gruppo, tenendo conto del suo obiettivo specifico; sollecitare l'espressione di punti di vista diversi e adottare un approccio sistemico. |

**AREA “IMPARARE A IMPARARE’’**

|  |  |
| --- | --- |
| **Mentalità di crescita** | * Essere consapevoli e avere fiducia nelle proprie e altrui capacità di apprendere, migliorare e raggiungere risultati con il lavoro e la dedizione. * Comprendere che l'apprendimento è un processo che dura tutta la vita e richiede apertura, curiosità e determinazione. * Riflettere sul feedback degli altri e sulle esperienze di successo e di insuccesso per continuare a sviluppare il proprio potenziale. |
| **Pensiero critico** | * Essere consapevoli dei potenziali pregiudizi nei dati e dei propri limiti personali, raccogliendo informazioni e idee valide e affidabili da fonti diverse e rispettabili. * Confrontare, analizzare, valutare e sintetizzare dati, informazioni, idee e messaggi dei media per trarre conclusioni logiche. * Sviluppare idee creative, sintetizzando e combinando concetti e informazioni provenienti da fonti diverse al fine di risolvere i problemi. |
| **Gestione dell'apprendimento** | * Essere consapevoli dei propri interessi di apprendimento, dei processi e delle strategie preferite, compresi i bisogni di apprendimento e il supporto richiesto. * Pianificare e attuare obiettivi, strategie, risorse e processi di apprendimento * Riflettere e valutare gli scopi, i processi e i risultati dell'apprendimento e della costruzione della conoscenza, stabilendo relazioni tra i vari ambiti. |

EntreComp e LifeComp rappresentano i riferimenti più tangibili a livello europeo per i programmi di sviluppo delle capacità basati sull'intrapreneurship per i dipendenti degli MSEM. Partendo dalle loro basi e dalle intuizioni delle sezioni precedenti, questa sezione del rapporto propone un benchmark unico nel suo genere e una valutazione incrociata tra i fattori che favoriscono l'intrapreneurship e le competenze/aree di formazione rilevanti di entrambi i framework che possono fungere da stimolo.

***Figura 6: La valutazione incrociata del frameworlìk di LifeComp di EntreComp***

Table

Description automatically generated

Table

Description automatically generated

Table

Description automatically generated

La valutazione trasversale rivela aree di sovrapposizione di due framework che possono essere applicate anche all'intrapreneurship. La Figura 6 rivela che molti dei tratti identificati nelle sezioni precedenti emergono anche in questo caso. Ad esempio, a livello strategico e concettuale di generazione dell'idea, i due framework si sovrappongono in modo da richiedere una maggiore flessibilità, una mentalità da leader e un approccio realistico. Allo stesso tempo, i due framework suggeriscono la necessità di fare rete, trasparenza e curiosità. Questi risultati possono essere presi come linee guida per lo sviluppo di politiche future. L'analisi non è stata in grado di trovare iniziative politiche nazionali sull'intrapreneurship. A tal fine, siamo stati in grado di valutare come l'intrapreneurship viene coltivata a livello nazionale e regionale in Germania.

|  |
| --- |
| **Studio di caso: Iniziative territoriali in Germania - perché la differenza nei tassi di imprenditorialità e di intrapreneurship?** |
| Chart, bar chart, waterfall chart  Description automatically generatedLa tendenza verso una cultura dell'intrapreneurship è forte in Germania. Ciò emerge chiaramente dai tassi di intrapreneurship ("Entrepreneurial Employee Activity (EEA) rate"). In cinque anni, dal 2014 al 2019, l'intrapreneurship è aumentata da circa il 4% a circa il 6% nel 2019. La conclusione è che un maggior numero di dipendenti è coinvolto in attività innovative. Tra queste si annovera la partecipazione attiva allo sviluppo o all'introduzione di nuovi prodotti e servizi sul mercato, come la creazione di nuove unità aziendali. I Paesi ad alto reddito, come il Canada o gli Stati Uniti, hanno un tasso di avviamento significativamente più alto della Germania. La Germania ha un tasso di avviamento del 7,6%. In termini di tassi di avviamento, cioè di numero di nuove imprese fondate, la Germania, con un tasso di avviamento del 7,6%, occupa uno dei posti più bassi rispetto ad altri Paesi ad alto reddito. Altri Paesi, come il Canada, gli Stati Uniti o il Portogallo, sono molto più avanti[[3]](#footnote-3).  In Germania il mercato del lavoro è stabile, per cui i dipendenti altamente qualificati trovano molto rapidamente un nuovo lavoro adatto. Di conseguenza, l'alternativa di diventare lavoratori autonomi è raramente presa in considerazione. Pertanto, l'innovazione avviene più all'interno delle varie aziende che sotto forma di avvio di un'impresa. Le aziende incoraggiano il lavoro creativo e imprenditoriale dei propri dipendenti[[4]](#footnote-4).  Gli imprenditori svolgono un ruolo centrale nell'innovatività, così come il patrimonio forestale delle aziende esistenti. Ciò si riflette, ad esempio, nella creazione di nuove unità aziendali, nell'orientamento di nuove strategie commerciali o nello sviluppo, nel lancio sul mercato e nell'avanzamento della vendita di nuovi prodotti. In un confronto tra i 43 Paesi GEM sull'intrapreneurship, la Germania si colloca al terzo posto, subito dopo Croazia e Brasile. Secondo i dati sulla popolazione attiva, il 9,2% di essa avrebbe svolto un ruolo di primo piano come intrapreneur negli ultimi tre anni.  In quello che è attualmente il più grande studio sul tema dell’’’intrapreneurship’’, l'Istituto per l'Imprenditorialità e l'Innovazione dell'Università di Bayreuth ha pubblicato l'’’Intrapreneurship Monitor 2021’’. Un totale di 603 aziende tedesche sono state intervistate per riflettere la scena dell'intrapreneurship in Germania. Oltre alla consultazione completa, è stata esaminata anche la comunicazione delle aziende DAX ed è stata condotta un'ampia serie di interviste. Il risultato più importante è che sempre più aziende si affidano all'intrapreneurship per garantire la propria competitività a lungo termine.  Solo il 29% delle aziende intervistate dispone di un dipartimento specializzato o di un programma di intrapreneurship che si occupa delle attività di intrapreneurship a livello centrale. Il 72% delle aziende, invece, svolge già attività di intrapreneurship all'interno della propria azienda, sia a livello di dipendenti che di organizzazione. In base alle dimensioni delle aziende, si può affermare che soprattutto le aziende più grandi sono disposte e hanno già creato strutture per l'intrapreneurship. Inoltre, si può notare che le aziende che hanno un proprio dipartimento interno per l'intrapreneurship hanno maggiori probabilità di essere le prime a introdurre nuovi prodotti nei rispettivi settori (50%) rispetto alle aziende che non hanno un proprio dipartimento (30%).  Le aziende tedesche investono sempre più nella creazione e nell'attuazione di iniziative di intrapreneurship. L'attenzione si concentra su programmi che sensibilizzano i dipendenti allo sviluppo di idee e approcci alle soluzioni propri e che mirano a promuovere queste competenze. Le competenze di intrapreneurship così acquisite consentono alle aziende di riconoscere più rapidamente i problemi in futuro e di affrontarli in modo orientato alla soluzione. Rispetto all'anno precedente, vediamo un aumento significativo a livello di dipendenti. Nel 2020, solo il 13% delle aziende intervistate ha dichiarato di avere un proprio dipartimento di intrapreneurship. Nel 2021, ciò avverrà per il 35% delle aziende intervistate. Inoltre, il 22% delle aziende intervistate prevede di introdurre attività di intrapreneurship a livello di dipendenti. A livello aziendale, il 36% delle aziende sta già portando avanti attività di intrapreneurship e partecipa, ad esempio, a start-up esterne. Anche in questo caso, il 21% delle aziende intervistate sta pianificando un'espansione sostanzialmente maggiore degli sforzi corrispondenti in futuro.  È interessante notare che il confronto tra le aziende a gestione familiare e quelle a gestione esterna mostra che il 37% di tutte le attività di intrapreneurship a livello di dipendenti sono svolte da aziende a gestione esclusivamente familiare. Se consideriamo le aziende a gestione esclusivamente esterna, invece, vediamo che questo è il caso solo del 16% delle aziende a gestione esterna intervistate. Secondo lo studio, le aziende tedesche investono sempre più nello sviluppo e nell'attuazione di iniziative di intrapreneurship. L'attenzione si concentra sui programmi che consentono ai dipendenti di sviluppare idee e soluzioni proprie e di promuovere queste competenze. Le competenze intrapreneurship così acquisite consentiranno alle aziende di identificare rapidamente i problemi e di risolverli in modo orientato alla soluzione. Nel 2020, solo il 13% delle aziende intervistate dichiara di avere un proprio dipartimento di intrapreneurship. Nel 2021, questo sarà il caso del 35% degli intervistati.  Inoltre, il 22% delle aziende intervistate prevede di introdurre l'intrapreneurship a livello di dipendenti. A livello aziendale, scopriamo che il 36% svolge già attività di intrapreneurship e partecipa, ad esempio, a start-up esterne. Anche in questo caso, il 21% delle aziende intervistate prevede una maggiore espansione degli sforzi corrispondenti in futuro. È interessante notare che il confronto tra aziende familiari e aziende esterne mostra che il 37% delle attività di intrapreneurship a livello di dipendenti sono svolte da aziende familiari[[5]](#footnote-5).  Secondo lo studio dell'Istituto per l'Imprenditorialità e l'Innovazione dell'Università di Bayreuth, l'’’ntrapreneurship Monitor 2021’’, le aziende intervistate si concentrano in particolare sulla fornitura di risorse aggiuntive di tempo, materiali e finanziarie per promuovere le attività di intrapreneurship. Il 68% delle aziende intervistate ha posto l'accento sul tempo liberato dai dipendenti. Si tratta di un aumento di quasi 20 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Le attività di intrapreneurship e innovazione rappresentano un modo per contrastare la crisi di Corona. Circa il 25% delle aziende intervistate valuta il carattere dirompente della crisi Corona come costantemente positivo. Molte delle aziende intervistate utilizzano la crisi Corona come un'opportunità per ottimizzare i propri processi interni (42%), per sviluppare nuovi prodotti (35%) o nuove aree di business (35%). Rispetto all'anno precedente, la tendenza è aumentata in modo significativo. Il Monitor fornisce chiare indicazioni sul fatto che la promozione del pensiero imprenditoriale tra i dipendenti è accompagnata da un aumento della quantità di denaro speso dall'azienda[[6]](#footnote-6).  Affinché un'azienda possa promuovere adeguatamente l'intrapreneurship, all'interno dell'azienda sorgono domande che ogni azienda deve porsi:   * Come si possono accorciare i cicli di innovazione in strutture e processi burocratici? * Come si possono gestire le gerarchie? * Verranno approvate misure speciali inaspettate che vanno oltre la portata di determinati ruoli? * Come essere più innovativi con ancora meno risorse? |

1. **La dimensione digitale dell’intrapreneurship**

Avendo sottolineato come l'intrapreneurship sia un elemento distintivo e conoscendo il potenziale digitale intrinseco che queste economie raggiungono, è logico prestare attenzione al punto di intersezione tra i due, l'aspetto digitale dell'intrapreneurship, come elemento di grande interesse per la ricerca. Gifford e Pinchot (2020) affermano che gli intrapreneur digitali sfruttano il loro spirito imprenditoriale con una doppia funzione: portare benefici alla loro azienda e rendere il loro lavoro rilevante grazie alle loro implementazioni digitali, che individuano e indirizzano le opportunità basate sulle TIC. È importante anche il fatto che le loro attività tendono a basarsi sulla ‘’creazione di innovazioni nelle loro organizzazioni perseguendo nuove attività che si discostano da quelle abituali’’ (Antoncic e Hisrich, 2003, citato in Vassilakopoulou & Grisot, 2020) e a volte anche contro i desideri dei loro capi, contravvenendo a direttive e/o raccomandazioni o per paura che questi non reagiscano bene alle loro proposte.

Se ci si concentra sull'intrapreneurship europea dal punto di vista quantitativo, una panoramica dell'attuale ecosistema aziendale europeo mostra esempi promettenti di imprenditorialità in azienda nel settore alimentare, come InGenius di Nestlé e Danone Ecosystem Fund, con oltre 60 progetti di sostenibilità in Europa e in America (2021). Questo è anche il caso dell'industria energetica, come Ingenia Business, di Enagás, e i Trofei dell'Innovazione, recentemente ridisegnati, del colosso francese Engie.

Le aziende tecnologiche e digitali coltivano l'intrapreneurship dall'inizio del secolo. È il caso della piattaforma Launchpad di Vodafone e delle note iniziative di Siemens-Nixdorf, che negli ultimi vent'anni hanno trasformato dipendenti promettenti in intrapreneur per cambiare la cultura aziendale. Per avere una prospettiva più approfondita dell'ecosistema europeo, di seguito verranno presentati due casi di studio di aziende con sede nell'UE, per analizzare come l'intrapreneurship digitale viene promossa all'interno delle loro aziende.

|  |
| --- |
| **Caso di studio: BAYER - Allevare la propria winning cultivar** |
| Nel maggio 2017, percependo una lacuna nello sviluppo dell'innovazione digitale all'interno dell'azienda, la R&S di Bayer, insieme al MIT Sloan Executive Education, ha preso la decisione di sviluppare un programma di intrapreneurship e data science con l'obiettivo di potenziare le capacità di individui selezionati della R&S (Harris & Werneke, 2021).  L'idea dell'imprenditorialità come “disciplina che può essere coltivata e insegnata” è stata stabilita fin dall'inizio del progetto come uno dei suoi pilastri e, per applicarla, hanno costruito un framework formativo completamente nuovo in stretta collaborazione tra i due. Piuttosto che puntare su pochi individui specializzati, è stato scelto un approccio con ‘’persone più ampie con conoscenze sufficienti per fare le domande giuste’’ (Harris & Werneke, 2021).  Un'altra caratteristica condivisa è stata la mancanza di seniority della maggior parte dei partecipanti, con l'obiettivo di sfruttare la sinergia tra la motivazione intrinseca che la fase iniziale della carriera comportava e l'esposizione a un'istituzione di alto livello.  Il programma, che si è evoluto a ogni iterazione, prevedeva 25 sessioni di formazione nell'arco di 6-8 mesi, per concludersi con una settimana al MIT e l'opportunità per i partecipanti di presentare le proprie idee ai superiori. Questo potrebbe garantire ai partecipanti un finanziamento, trasformando i loro concetti in progetti effettivi all'interno dell'organizzazione.  Nel corso dei tre anni del progetto i partecipanti sono passati da 24 a 32 e a 50. Un aspetto centrale di questa crescita è stato l'utilizzo degli ex allievi del progetto come coach, poiché avevano già affrontato quel percorso, offrendo loro un'ulteriore opportunità di assumere ruoli di leadership (Harris & Werneke, 2021).  Con l'obiettivo di mantenere l'energia, la creatività e la concentrazione nel tempo, è stato sviluppato un ampio catalogo di attività, che spazia dai workshop faccia a faccia, ai webinar e al peer coaching, fino agli hackathon o persino agli show radiofonici "a tema scienza dei dati". I partecipanti sono stati anche istruiti sulla gestione della replicazione e dell'amplificazione della conoscenza, ottimizzando l'impatto dei risultati durante l'intero ciclo di vita del progetto.  Per quanto riguarda i risultati, sono stati sviluppati con successo più di 20 progetti, ottenendo finanziamenti anche al di fuori del programma stesso e, naturalmente, un centinaio di persone della divisione R&S di Bayer ha sperimentato un miglioramento decisivo delle proprie competenze e, in particolare, delle proprie capacità di leadership e innovazione.  Secondo la stessa fonte (Harris & Werneke, 2021), è stata segnalata una forte enfasi sulla collaborazione sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, creando un network che è stato alimentato per completare la crescita personale e professionale dei partecipanti al progetto. Uno sviluppo che è stato coltivato e condiviso con migliaia di colleghi attraverso attività di moltiplicazione. |

|  |
| --- |
| **Caso di studio: INDRA - la competenza nella risoluzione dei problemi viene dall'interno** |
| Avvertendo l'esigenza di trasformazione e di generazione di disruption all'interno dell'azienda, Indra, il colosso spagnolo dell'informatica, della difesa e dei trasporti, ha creato una piattaforma per l'innovazione aperta, *Indraventures.*  La piattaforma è stata utilizzata come trampolino di lancio per diverse iniziative imprenditoriali come Innovators. Con 5 edizioni fino ad oggi, Innovators è stato definito come una "chiamata alle idee" con l'obiettivo di consentire ai dipendenti di "accendere la loro creatività e definire il futuro con le loro idee, attraverso la tecnologia e l'innovazione, qualunque sia la loro futura carriera" (La Razón, 2021).  Il progetto si è rivelato un successo, coinvolgendo un terzo dei 50.000 dipendenti per ognuna delle quattro edizioni finora svolte, che hanno fornito più di 2.000 idee di professionisti provenienti da 40 Paesi.  Con in palio 5.000 euro e relazioni positive per la loro revisione annuale, i partecipanti dovevano fornire soluzioni a un elenco di argomenti precedentemente selezionati, con particolare attenzione alle soluzioni digitali per le sfide attuali e future.  Per esempio, le edizioni del 2021 hanno avuto i seguenti temi: sfruttare i dati per trasformare il traffico aereo; definire casi di business per gli ambienti *phygital*, che combinano elementi fisici e digitali; favorire la fidelizzazione dei clienti attraverso offerte digitali personalizzate; promuovere l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità; e un hackathon incentrato sulla creazione di prototipi di codice che affrontano le sfide precedenti utilizzando sia dispositivi IoT (Internet of Things) sia Onesait, la piattaforma open-source dell'azienda. (Indra, 2021)  Le idee vincenti sono state sottoposte a un processo di accelerazione utilizzando i loro business plan su misura, sviluppati dai creatori del progetto, che a loro volta hanno potuto dedicare il 10% del loro tempo lavorativo per 3 mesi a questi progetti. Le loro iniziative sono state inoltre supportate dalla forza di accelerazione dell'azienda.  Ne sono una prova i 3 progetti vincenti della versione 2019 che sono diventati prodotti a tutti gli effetti: Un sistema per garantire la tracciabilità e la sicurezza degli acquisti di medicinali negli ospedali pubblici peruviani, utilizzando l'IoT e la blockchain; un'app per coordinare il carpooling giornaliero con i colleghi di lavoro; e un software di tracciamento in tempo reale degli sciami di droni all'interno dello stesso network Wi-Fi. (Indra, 2019)  Dopo aver identificato il fenomeno dell'intrapreneurship e la sua importanza nei processi di ricerca, sviluppo e innovazione all'interno dell'azienda, nel corso degli anni sono state intraprese diverse strategie e misure con l'obiettivo di stimolare e alimentare l'intrapreneurship:  Gli anni Novanta hanno visto l'emergere di un fenomeno all'interno delle grandi aziende: la tendenza all'esternalizzazione degli sforzi intrapreneuriali. Le società di consulenza vengono pagate ingenti somme per condurre analisi di mercato e ricerca approfondita dei bisogni, identificare nuove opportunità, generare idee promettenti e, spesso, sviluppare idee in prototipi funzionanti (Altringer, 2013). Inoltre, i modelli e i prototipi promettenti vengono spesso perfezionati dall'azienda cliente per consentire un eventuale lancio sul mercato.  Come si è visto nei casi di studio precedenti, gli hackathon sono una risorsa utile per stimolare processi decisionali agili e veloci e migliorare la frequenza con cui nascono idee promettenti, offrendo anche un cambiamento di scenario ai partecipanti. Inoltre, la collaborazione tra i team che intervengono è sinergizzata dalla mentalità dell'hackathon "non-stop-unt-lone-done". A volte, nelle aziende tecnologiche più dinamiche, si dice che gli hackathon nascano spontaneamente, da workshop o da un progetto personale in erba di qualcuno. Progetti come Timeline e Chat di Facebook sono stati sviluppati durante questi eventi.  Simili agli hackathon sono i concorsi interni spesso sponsorizzati, che possono spaziare dall'ambito di una divisione o di una sezione a quello dell'intera azienda, e i cui premi sono spesso monetari, di reputazione (elogi da parte dei superiori) o legati alle vacanze. Ma gli aspetti più importanti sono le importanti possibilità di finanziamento, di allocazione delle risorse e di know-how che le aziende mettono nelle mani dei candidati più promettenti.  Il peer coaching si è rivelato uno strumento particolarmente interessante per alimentare l'intrapreneurship, poiché è sia un elemento del processo sia un suo sottoprodotto; i coach tendono a essere ex diplomati o partecipanti al programma e quindi sanno come assistere i nuovi partecipanti meglio di quanto potrebbero fare altri professionisti. |

Ovviamente, la sfera dell'imprenditoria ha beneficiato dell'ascesa di tecnologie come i social media, l'intelligenza artificiale, i big data e tutte le possibilità che essi offrono. Ma queste possibilità non sono aperte solo agli imprenditori che avviano o possiedono già un'impresa, ma anche ai lavoratori che si avventurano in progetti di sviluppo simili pur rimanendo all'interno dell'azienda, gli intrapreneur. Tuttavia, l'intrapreneurship è ben lungi dall'essere incoraggiata in molte situazioni. Pinchot (1984) ha citato il concetto di ‘’sistema immunitario aziendale’’, che esprime il fatto che le strutture organizzative aziendali (burocrazia, linee guida, gerarchia) potrebbero non incoraggiare l'innovazione. Nonostante l'aura che le aziende orientate al digitale potrebbero proiettare, questo fenomeno di scoraggiamento è piuttosto comune nelle aziende IT o tecnologiche, che a volte scoraggiano persino i dipendenti dall'avventurarsi in progetti come quelli che ci hanno portato PlayStation o Gmail.

Corbett (2018) ha affermato che l'innovazione che cambia le carte in tavola non può diventare realtà senza un impegno a livello aziendale, con strutture e una cultura aziendale trasformativa. Anche quando si accetta di sostenere idee o prototipi in erba, c'è il rischio che ai dipendenti innovativi vengano assegnati finanziamenti o risorse come una sorta di "occasione unica nella vita". Per questo motivo è fondamentale una struttura comune che stabilisca l'innovazione a livello aziendale e che sviluppi i professionisti al di là di un semplice incentivo provvidenziale.

A causa della natura imprenditoriale intrinseca di ridurre al minimo i rischi e massimizzare il successo, l'approccio predefinito delle aziende all'intrapreneurship tende ad essere molto prudente in termini di risorse e anche molto punitivo nei confronti del fallimento. Inoltre, le aziende tendono ad essere parziali rispetto alle tecniche già note rispetto a alternative più dirompenti, bloccando il tasso di presenza di prodotti innovativi. Questo è uno dei motivi per cui Altringer (2013) afferma che c'è stato uno sforzo consapevole per migliorare il tasso di successo dei progetti intrapreneuriali. Si tratta di una conseguenza logica, tenendo conto della natura intrinseca dell'intrapreneurship, piena di sfide, ‘’tra cui, a titolo esemplificativo, il rischio intrinseco di promuovere nuove idee; compiacenza e attaccamento allo status quo; e la quantità effettiva di persone capaci con il tempo per costruire efficacemente nuove idee in prodotti praticabili’’.

1. **Osservazioni conclusive e concetti formativi**

Il percorso per implementare e alimentare una cultura organizzativa favorevole all'intrapreneurship è un processo a due vie: top down (dall'alto verso il basso), lavorando sulla leadership e sulla cultura aziendale; bottom up (dal basso verso l'alto), concentrandosi sulla ricerca e sullo sviluppo dei fattori trainanti e scatenanti degli atteggiamenti intrapreneuriali e del senso di iniziativa dei lavoratori. Sebbene i contributi teorici ed empirici sul concetto stesso di intrapreneurship siano ampiamente disponibili nella letteratura economica specializzata, i riferimenti non accademici sembrano mancare di un framework chiaro per l'intrapreneurship. È interessante notare che il concetto è più spesso associato ad altre parole chiave o a domini di interesse generale come: empowerment delle persone, pratiche HR e, più frequentemente, innovazione. Nel contesto di questa relazione, l'intrapreneurship è considerata un fenomeno emergente che si adatta al nuovo paradigma e al cambiamento di valore che molte aziende hanno iniziato a sviluppare dall'inizio dello scorso decennio. Un ambiente favorevole all'intrapreneurship deriva - ed è alimentato - da una serie di fattori ambientali e culturali, riassunti come segue:

* Incoraggiare il pensiero proattivo, il senso di iniziativa e la co-partecipazione al processo decisionale
* Sostenere lo sviluppo da parte dei dipendenti di competenze trans-funzionali che sono strumentali al rafforzamento del loro nuovo status e dei relativi atteggiamenti
* Contribuire all'emergere di un ambiente aziendale che offra la possibilità di creare relazioni commerciali produttive ed efficaci
* Consentire l'espressione e la divulgazione di opinioni dissenzienti, sulla base di presupposti critici, razionali e motivati
* Stabilire sistemi di feedback interfunzionali e inter-gerarchici per l'impegno reciproco e per la proposta di valore

L'attenzione delle organizzazioni verso l'intrapreneurship può portare numerosi benefici, non solo perché consente alle aziende di risparmiare denaro, ma anche perché contribuisce a migliorare il clima aziendale e la fiducia / soddisfazione dei dipendenti. In futuro, oltre alle iniziative dal lato dell'offerta, si dovrebbe porre maggiore enfasi nel rispondere attivamente alle esigenze delle imprese europee per aiutarle a espandersi, a interagire con gli utenti della conoscenza e con i cittadini e a massimizzare il valore della base di conoscenza europea. Ciò comporterebbe, ad esempio, la partecipazione a interazioni organizzate con cittadini, utenti, investitori, imprese e associazioni imprenditoriali, piuttosto che solo con università e organizzazioni di ricerca.

Esistono diversi modelli di gestione per le organizzazioni interessate a coltivare l'intrapreneurship. Tuttavia, occorre tenere presente che questi modelli sono stati sviluppati con lo sguardo rivolto alle grandi aziende, non alle PMI, e che non esiste una soluzione “unica”, ma deve essere integrata da professionisti dopo un'analisi approfondita di un'azienda specifica o di un modello di business. La letteratura esistente si concentra per lo più su organizzazioni di grandi dimensioni o da esse guidate. Le capacità di intrapreneurship delle PMI sono evidentemente carenti a causa della mancanza di risorse e questo non deve essere trascurato. Ulteriori ricerche dovrebbero concentrarsi sullo sviluppo e la promozione di piattaforme che facilitino le attività di intrapreneurship, in particolare per le PMI.

Sulla base dell'analisi di cui sopra, i seguenti concetti di formazione sono considerati importanti per promuovere l'intrapreneurship nelle PMI:

1. Speranza, hype e realtà di Intrapreneurship: Individuazione degli intrapreneur all’interno dell’organizzazione
2. Trovare l’equilibrio: Gestione delle risorse e del tempo nelle microimprese e PMI intraprendenti
3. Fare sì che le cose accadano 1: coltivare, valutare e premiare la cultura dell'intrapreneurship nelle PMI
4. Far sì che le cose accadano 2: Atteggiamento di intrapreneurship, gestione dei conflitti e dei cambiamenti nelle PMI
5. Rivolgersi al proprio capo: Presentazione dell’idea e raccolta di supporto
6. Sviluppo personale e intrapreneurship: crescita della consapevolezza di sé e della mindfulness
7. Gestione dell’innovazione nelle organizzazioni intraprendenti
8. Comunicazione intra-organizzativa e gestione del team
9. Misurare il successo degli sforzi di intrapreneurship: Modello AARRR
10. Intrapreneurship digitale: prospettive e sfide

Ulteriori ricerche dovrebbero indagare sulle differenze tra grandi e piccole e medie imprese. Esistono differenze nello stabilire l'intrapreneurship? Le minori risorse delle PMI sono davvero un grande svantaggio per le PMI? È più facile stabilire un modello di business così dinamico e innovativo nelle PMI perché ci sono meno livelli gerarchici e meno dipendenti che devono essere istruiti e convinti ad agire in modo più imprenditoriale possibile?

1. **Referenze**

Accenture Spa (2015, 14th December). *Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation.* <https://www.citizen-entrepreneurs.com/wp-content/uploads/2018/04/G20YEA-2015-Accenture-Harnessing-the-power-of-digital-collaboration.pdf>

Ağca, V., & Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 29, 83-112

Alba Yela Aránega, A. Y., Del Val Núñez, M. T., Castaño Sánchez, R. (2020). Mindfulness as an intrapreneurship tool for improving the working environment and self-awareness. *Journal of Business Research*, 115, 186-193.

Altringer, B. (2013, November 19). Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2013/11/a-new-model-for-innovation-in-big-companies>

Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2003), “Clarifying the intrapreneurship concept”, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10 No. 1, pp. 7-24, available at: https://doi.org/10.1108/14626000310461187

Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

Aramburu N., Saenz J. (2011). Structural capital, innovation capability, and size effect: an empirical study. J. Manag. Organ. 17 307–325. 10.5172/jmo.2011.17.3.307.

Badoiu, G.A., Segarra-Ciprés, M. and Escrig-Tena, A.B. (2020), “Understanding employees’ intrapreneurial behavior: a case study”, Personnel Review, Vol. 49 No. 8, pp. 1677-1694, available at: https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201

Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L., & Ratajczak-Mrozek, M. (2021). The role of business and social networks in the effectual internationalization: Insights from emerging market SMEs. Journal of Business Research, 129, 96-109.

Barabasch, A. Finding the Finishing Line- - Career Support for Experimentation: Transitions and the Role of Lifelong Learning. In: Pilz, M. (2017). *Vocational education and training in times of economic crisis: lessons from around the world.* Springer, p. 25-40.

Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). Corporate entrepreneurship and strategic management. Strategic Management Journal, 20, 421–444.

Bernal, L. D. P.; Cusi, M. L. A.; Corporate Entrepreneurship in Colombia: Contrast Cases of Two Colombian Manufacturing SMEs. In: Perez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (eds.) (2017). *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs.* IGI Global, P. 368-390.

BitMat. (2021, 7th April). *Intrapreneurship: 10 best practices per l’imprenditorialità intra-corporate.*<https://www.bitmat.it/blog/news/intrapreneurship-10-best-practice-per-limprenditorialita-intra-corporate/>

Boukamcha, F. (2019). The effect of transformational leadership on corporate entrepreneurship in Tunisian SMEs. Leadership & Organization Development Journal.

Bowen, D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: an

Braunerhjelm, P., Ding, D., & Thulin, P. (2018). The knowledge spillover theory of intrapreneurship. Small business economics, 51(1), 1-30.

Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. International Journal of Manpower, 32(1), 34–47.

Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q. and Li, J. (2014), “CEOs’ transformational leadership and product innovation performance: the roles of corporate entrepreneurship and technology orientation”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 31 No. 1, pp. 2-17.

Chesbrough H. (2014). *Cos’è l’Open Innovation.* <https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/>

Corbett, A. (2018, June 26). Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2018/06/the-myth-of-the-intrapreneur>

Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M.Á. and Cervera-Taulet,A. (2018), “Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: effects on business performance”, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 14 No. 2, pp. 295-308, available at: https://doi.org/10.1007/s11365-018-0503-x

Curley M., Salmelin B. (2013). Open Innovation 2.0: A New Paradigm. <https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/24-oispgopeninnovation20anewparadigm-whitepaper.pdf>

D’Adda A. (2019, 27th December). *Open innovation, come funziona in Italia e quali sono i vantaggi per le imprese.* <https://www.ilsole24ore.com/art/open-innovation-come-funziona-italia-e-quali-sono-vantaggi-le-imprese-ACGw546>

Danone Ecosystem. (2021). Obtenido de <http://ecosysteme.danone.com/list-of-projects/>

Dar, I.A. and Mishra, M. (2019), “Human Capital and SMEs internationalization: development and validation of a measurement scale”, Global Business Review, Vol. 22 No. 3, available at: https://doi.org/10.1177/0972150918817390

Deloitte. (2015). *Five insights into intrapreneurship - Deloitte*. deloitte.com. Retrieved May 1, 2022, from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship\_Whitepaper\_English.pdf

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512.

Deprez, J.; Leroy, H.; Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons,* *61*, p. 135-145.

Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. Journal of Management, 29(3), 351–378.

De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C.H. (2013). Entrepreneurial behaviour in organizations: Does job design matter? Entrepreneurship Theory and Practice, December, 1–15.

Digital4. (2021, 1st December). *Open innovation, cos’è e come farla in azienda – esempi in Italia.* <https://www.digital4.biz/executive/open-innovation-ecco-cos-e-e-perche-fa-bene-alle-aziende-tradizionali/>

Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. Small business economics, 41(1), 115-132.

Douglas, E. J., & Shepherd, D. A. (2000). Entrepreneurship as a utility maximizing response. Journal of business venturing, 15(3), 231-251.

Draeger-Ernst, A. (2003*). Vitalisierendes Intrapreneurship: Gestaltungskonzept und Fallstudie* (1. Aufl.). Hampp.

Duncan W. J., Ginter P. M., Rucks A. C., Jacobs T. D. (1988). Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. Bus. Horiz. 31 16–21.

Dung, L. T., & Giang, H. T. T. (2021). The effect of international intrapreneurship on firm export performance with driving force of organizational factors. Journal of Business & Industrial Marketing.

Duygulu, E., & Kurgun, O. A. (2009). The effect of managerial entrepreneurship behavior on employee satisfaction: hospitality managers' dilemma. African Journal of Business Management, 3(11), 715–726.

Enterprise Europe Network <https://een.ec.europa.eu>

European Commission, Directorate-General of Youth, education, sport and culture, (2019). *Key competences for lifelong learning*, Publications Office, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540>

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2016). *Open Innovation, Open Science, Open to the World.* [*https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/oi-os-open\_to\_the\_world.pdf*](https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/oi-os-open_to_the_world.pdf)

European Innovation Partnerships (EIPs) <https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/past-research-and-innovation-policy-goals/open-innovation-resources/european-innovation-partnerships-eips_en>

European Institute of Innovation & Technology, Knowledge and Innovation Communities. <https://eit.europa.eu/our-communities/eit-innovation-communities>

Feyzbakhsh, A., Sadeghi, R., & Shoraka, S. (2008). A case study of intrapreneurship obstacles: The RAJA passenger train company. Journal of Small Business and Entrepreneurship, 21(2), 171-180.

Franco, M. and Gonçalo Matos, P. (2015), “Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach”, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 11 No. 2, pp. 425-451.

Garcia-Morales, V. J., Bolivar-Ramos, M. T., & Martin-Rojas, R. (2014). Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. Journal of Business Research, 67(7), 1468–1477.

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). European Management Journal, 37(6), 806-817.

Global Entrepreneurship Monitor. (2021). *2020/2021 Global Report.* London: Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Retrieved from Global Entrepreneurship Monitor: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691>

Gonon, P. Quality Doubts as a Driver for Vocational Education and Training (TVET) Reforms – Switzerland´s Way to a Highly Regarded Apprenticeship System. In: Pilz, M. (2017). *Vocational education and training in times of economic crisis: lessons from around the world.* Springer, p. 341-354.

Guerrero, M., & Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. International Entrepreneurship and Management Journal, 9, 397-416.

Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009), “Transformational leadership, creativity, and organizational innovation”, Journal of Business Research, Vol. 62 No. 4, pp. 461-473

Guven, B. (2020). The integration of Strategic Management and intrapreneurship: Strategic intrapreneurship from theory to practice. Business and Economics Research Journal, 11(1), 229–245. https://doi.org/10.20409/berj.2020.247

Gwynne P., Wolff M. F. (2005). Introducing women to intrapreneurial thinking. Res. Technol. Manag. 48 4–5.

Hansford B, Tennent L, Enrich LC (2002) Business mentoring: help or hindrance? Mentor Tutoring 10(2):101–115.

Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. Academy ofManagement Review, 17(2), 327–351.

Harris, A., & Werneke, T. (2021, Septemeber 14). *“Digital intrapreneurs" are not born–they are cultivated*. Retrieved from MIT Management Executive Education: <https://exec.mit.edu/s/blog-post/digital-intrapreneurs-are-not-born-they-are-cultivated-MCV7RFSGCVMNHM7EF64B5IEUCWZQ>

Heinze, K. L., & Weber, K. (2016). Toward organizational pluralism: Institutional intrapreneurship in integrative medicine. Organization Science, 27(1), 157-172.

Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209–222.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, & J. P. Bott (2009). Managers’ corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. Journal of Business Venturing, 24, 236-247.

[Hossain, M.](file:////insight/search%3fq=Mokter%20Hossain) and [Kauranen, I.](file:////insight/search%3fq=Ilkka%20Kauranen) (2016). *Open innovation in SMEs: a systematic literature review*, [Journal of Strategy and Management](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1755-425X), Vol. 9 No. 1, pp. 58-73. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2014-0072>

Huang, L.- X.; Lin, S.-Y. Y.; Hsieh, Y.-J. (2021): Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. *Frontiers in Psychology, 12,* p. 1-14.

Indra. (2021, June 8). Indra refuerza su apuesta por el intraemprendimiento para avivar en sus profesionales la pasión por innovar. Retrieved from https://www.indracompany.com/sites/default/files/210608\_np\_indra\_innovators\_2021.pdf

Indra. (2019, June 20). *Indra apoya las ideas de sus intraemprendedores para generar impacto en la industria y la sociedad.* Retrieved from https://www.indracompany.com/es/noticia/indra-apoya-ideas-intraemprendedores-generar-impacto-industria-sociedad

International Journal of Current Research (2019). *A literature review on intrapreneurial constraints in the development of small and medium scale enterprises.*<https://www.researchgate.net/publication/338187906_A_LITERATURE_REVIEW_ON_INTRAPRENEURIAL_CONSTRAINTS_IN_THE_DEVELOPMENT_OF_SMALL_AND_MEDIUM_SCALE_ENTERPRISES>

Karami, M. and Tang, J. (2019), “Entrepreneurial orientation and SME international performance: the mediating role of networking capability and experiential learning”, International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, Vol. 37 No. 2, pp. 105-124, available at: https://doi.org/10.1177/0266242618807275

Kelley, D., & Lee, H. (2010). Managing innovation champions: the impact of project characteristics on the direct manager role. Journal of Product Innovation Management, 27(7), 1007–1019

Khalili, A. (2016), “Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate”, Management Decision, Vol. 54 No. 9, pp. 2277-2293

Kim, J., & Marschke, G. (2005). Labor mobility of scientists, technological diffusion, and the firm’s patenting decision. RAND Journal of Economics, 36(2), 298–317.

Klofsten, M., Urbano, D., & Heaton, S. (2021). Managing intrapreneurial capabilities: An overview. Technovation, 99, 102177. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102177

Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1989). The intrapreneurial spirit. Training and Development Journal, 43(10), 83–85.

Kuratko, D. F., & Morris, M. (2018). Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers. Entrepreneurship Education and Pedagogy, 1(1), 42–60

La Razón. (2021, November 14). *La razón.* Retrieved from <https://www.larazon.es/economia/20211114/shqziuwwdrfrhhu54fcit2gypa.html>

Leppisaari, I., & Tenhunen, M. L. (2009). Searching for e-mentoring practices for SME staff development. Service Business, 3(2), 189-207.

Lockheed Martin. (n.d.). *Lockheed Martin*. Retrieved from <https://www.lockheedmartin.com/en-us/who-we-are/business-areas/aeronautics/skunkworks/kelly-14-rules.html>

Majumdar, S. Foreword: Technical and Vocational Education and Training (TVET) and Skills at the Centre Stage. In: Pilz, M. (2017). *Vocational education and training in times of economic crisis: lessons from around the world.* Springer, p. vii- xii.

Marquardt, M.J. (1996), Building the Learning Organization, McGraw-Hill, New York, NY.

Martiarena, A. (2013). What’s so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40(1), 27-39.

Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., & Vojak, B. (2007). Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. Entrepreneurship Theory and Practice, 31(5), 753–768

McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. (2000), “International entrepreneurship: the intersection of two research paths”, Academy of Management Journal, Vol. 43 No. 5, pp. 902-906, available at: https://doi.org/10.5465/1556418

McFadzean, E., O’Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: The missing link. European Journal of Innovation Management, 8, 350–372.

Milolaza, A. (2014). *Spanien*. Internationales Handbuch der Berufsbildung. https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/show/7555

Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton, T. (2010). Beyond simple utility: incentive design and trade-offs for corporate employee-entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice, 34(1), 105–130.

Moriano, J. A.; Molero, F.; Topa; G.; Levy Mangin; J.-P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship, *International Entrepreneur Management Journal, 10* (1), p. 103-119.

Mouzakitis, G. S. (2010): The role of vocational education and training curricula in economic development. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 2*, p. 3914-3920.

Naktiyok, A., & Bayrak Kök, S. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2), 77-96.

Neessen, P. M. C.; Caniëls, M. C. J.; Vos. B.; de Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, p. 545 – 571.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York, NY.

Ohr, R. C. (2017). Four models of Intrapreneurship Innovation. Integrative Innovation. Retrieved May 2, 2022, from https://integrative-innovation.net/?p=1698

Okun, O., Arun, K., & Begec, S. (2020). Intrapreneurship and expectations restrictions. Dimensión Empresarial, 18(2). <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2181>

Omerzel, D. G., Antončič, B., & Ruzzier, M. (2011). Developing and testing a multi‐dimensional knowledge management model on Slovenian SMEs. Baltic Journal of Management.

Park S. H., Kim J. N., Krishna A. (2014). Bottom-up building of an innovative organization: motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. Manag. Commun. Q. 28 531–560.

Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. Journal of business venturing, 26(1), 19-34.

Pérez-de-Lema, D. G.; Gálvez-Albarracin, E. J.; García-Solarte, M. Effect of the Intrapreneurial Culture on the Innovative Activity of Spain’s SMEs. In: Perez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (eds.) (2017). *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs.* IGI Global, p. 50-72.

Piecuch, T.; Szczygieł, E. (2021). The issue of intrapreneurship development in corporations. *Journal of International Studies*, 14 (3), p. 235-249.

Pinchot, G. (1984). *Intrapreneuring: Why You Don't have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur.* New York: Harper and Row.

PNC Insights (2019, 2nd May). *Five Tips to help you become a Successful Intrapreneur.* <https://www.pnc.com/insights/small-business/growing-your-business/becoming-successful-intrapreneur.html>

Prada-Ospina, R. Corporate Entrepreneurship as a Tool for Organizational Improvement: The Case of Auto Parts Sector in Colombia. In: Perez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (eds.) (2017). *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs.* IGI Global, p. 317-341.

Puech, L., & Durand, T. (2017). Classification of time spent in the intrapreneurial process. Creativity and Innovation Management, 26(2), 142–151.

Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal, 9, 337-360.

Rimassa A. (2020, 21st September). *Intrapreneurship: le aziende hanno bisogno di assumere imprenditori (e non soldatini).* <https://www.ilsole24ore.com/art/intrapreneurship-aziende-hanno-bisogno-assumere-imprenditori-e-non-soldatini-ADOGbhq?refresh_ce=1>

Saeed, A., & Ziaulhaq, H. M. (2019). The impact of CEO characteristics on the internationalization of SMEs: Evidence from the UK. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 36(3), 322-335.

Saltarelli U. (2021, 13th April). *L’imprenditorialità come valore aggiunto all’interno delle organizzazioni.* <https://spremutedigitali.com/intrapreneurship-in-azienda/>

Sebora, T. C., & Theerapatvong, T. (2010). Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness. International Entrepreneurship and Management Journal, 6(3), 331–350.

Serpa, R. 1987. Entrepreneurship in large corporations: a case history. In Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA: Babson College pp. 542-552.

Shears S. (2021). *How to become a Succesful Intrapreneur Within your Organisation*. <https://www.innovationtraining.org/how-to-become-a-successful-intrapreneur-within-your-organization/>

Soltanifar, M., & Pinchot, G. (2020). Digital Intrapreneurship: The Corporate Solution to a Rapid Digitalisation. In M. Hughes, & L. Göcke, *Digital Entrepreneurship. Future of Business and Finance.* Springer, Cham. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6\_12

Stam E., Bosma N., Van Witteloostuijn A., De Jong J., Bogaert S., Edwards N., et al. (2012). Ambitious Entrepreneurship: A Review of the Academic Literature and Directions for Public Policy. Den Haag: Advisory Council for Science and Technology Policy, 1–162.

Stam, E. (2013). Knowledge and entrepreneurial employees: A country-level analysis. Small Business Economics, 41, 887-898.

State of European Tech. (2021). *https://2021.stateofeuropeantech.com/.* Obtenido de https://soet-pdf.s3.eu-west-2.amazonaws.com/State\_of\_European\_Tech\_2021.pdf

Staudt, E. & Kottmann, M. (2001). Deutschland gehen die Innovatoren aus: Zukunftsbranchen ohne Zukunft?; [aktuelle Fragen] (1. Aufl.). Frankfurter Allg. Buch.

Tapalaga, A. (2019). The 4 models of intrapreneurship. Medium. Retrieved May 1, 2022, from https://medium.com/swlh/the-4-models-of-intrapreneurship-aefb943126eb

Thompson, P., & Fox-Kean, M. (2005). Patent citations and the geography of knowledge spillovers: a reassessment. American Economic Review, 95(1), 450–460.

Tietz, M. A., & Parker, S. C. (2012). How Do Intrapreneurs and Entrepreneurs Differ in Their Motivation to Start a New Venture? Frontiers of Entrepreneurship Research, 32, 4.

Turró, A., Urbano, D., Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, October 2014, 360-369.

Valsania, S. E., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. International Entrepreneurship and Management Journal, 12, 131-152.

Vassilakopoulou, P., & Grisot, M. (2020). Effectual tactics in digital intrapreneurship: A process model. *Journal of Strategic Information Systems*.

Van Wyk, R., & Adonisi, M. (2008). The role of entrepreneurial characteristics in predicting job satisfaction. South African Journal of Economic and Management Sciences, 11(4), 391–407.

Ventimiglia M. (2021, 5th April). *L’Open Innovation come risposta alle nuove sfide del mercato.* <https://www.feltrinellieducation.it/magazine/l-open-innovation-come-risposta-alle-nuove-sfide-del-mercato>

Volpe G. M. (2017, 17th May). *Metà dipendenti metà imprenditori: ecco gli intrapreneur, il futuro delle aziende.* <https://www.insidemarketing.it/dipendenti-imprenditori-intrapreneur-aziende/>

Wakkee I., Elfring T., Monaghan S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors the role of coaching and self-efficacy. Int. Entrep. Manag. J. 6 1–21. 10.1007/s11365-008-0078-z.

Watt G. (2019, 3rd July). *Five characteristics of Good Intrapreneurs.* <https://www.apress.com/us/blog/all-blog-posts/5-characteristics-of-good-intrapreneurs/16529440>

Walumbwa, F.O. and Lawler, J.J. (2003), “Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 14 No. 7, pp. 1083-110

Watts, L.L., Steele, L.M. and Den Hartog, D.N. (2020), “Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: a meta-analysis”, Journal of International Business Studies, Vol. 51, No. 1, pp. 138-145

Wharton, University of Pennsylvania (2020, 4th February). *Understanding Entrepreneurship.*<https://online.wharton.upenn.edu/blog/understanding-intrapreneurship/#:~:text=Intrapreneur%20is%20a%20word%20that,by%20and%20within%20their%20company>

Willow, R. (2021). The intrapreneurship model: What to know about being an intrapreneur. financer.com. Retrieved May 1, 2022, from https://financer.com/blog/the-intrapreneurship-model/

Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. MIT Sloan Management Review, 49, 75-82.

World Economic Forum. (2016). *https://www.weforum.org/.* Obtenido de https://www3.weforum.org/docs/WEF\_Entrepreneurship\_in\_Europe.pdf

World Economic Forum. (2018). Declaration on a Pan-European Ecosystem for Innovation and Entrepreneurship. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/180116\_WEF\_Declaration\_Pan\_European\_Ecosystems\_02.pdf

World Trade Organization. (2016). *World Trade Report. Levelling the trading field for SMEs*. WTO. Retrieved from <https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf>.

Yan, J., Tsinopoulos, C. and Xiong, Y. (2020), “Unpacking the impact of innovation ambidexterity on export performance: microfoundations and infrastructure investment”, International Business Review, Vol. 30 No. 1, pp. 101766available at: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101766

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. Journal of business venturing, 6(4), 259-285.

1. <https://online.wharton.upenn.edu/blog/understanding-intrapreneurship/#:~:text=Intrapreneur%20is%20a%20word%20that,by%20and%20within%20their%20company> [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/> [↑](#footnote-ref-2)
3. [Intrapreneurship - It's all about people (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-3)
4. <https://www.uni-bayreuth.de/pressemitteilung/intrapreneurship-monitor-2021> [↑](#footnote-ref-4)
5. <https://www.growth-factory.at/intrapreneurship-programme-strukturiert-und-ganzheitlich-entwickeln/> [↑](#footnote-ref-5)
6. [Intrapreneurship - It's all about people (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-6)