

# Intrapreneurship: un motore di innovazione e crescita per le aziende moderne.

## Caso studio: Eni Joule

**Facoltà di Economia**  
**Dipartimento di Management**  
**Corso di laurea in Management delle imprese**

**Giulia Cosenza**  
**Matricola 2093616**

Relatore  
Nicola Cucari

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. L'INTRAPRENEURSHIP: ORIGINE E SVILUPPO .....</b>	<b>4</b>
1.1. DIFFERENZE TRA INTRAPRENEURS E IMPRENDITORI .....	6
1.2. DIMENSIONI DELL'INTRAPRENEURSHIP .....	8
1.3. BENEFICI ORGANIZZATIVI DELL'INTRAPRENEURSHIP .....	12
1.4. SVILUPPO DELL'INTRAPRENEURSHIP .....	13
1.5. CONFRONTO ITALIA E ALTRI PAESI .....	21
1.6. BARRIERE ALL'INTRAPRENEURSHIP .....	25
1.6.1. <i>Barriere interne: organizzazione</i> .....	25
1.6.2. <i>Barriere esterne: ambiente</i> .....	27
1.6.3. <i>Performance</i> .....	29
<b>2. ANALISI BIBLIOMETRICA DELLA LETTERATURA SULL'INTRAPRENEURSHIP .....</b>	<b>30</b>
2.1. RACCOLTA ED ELABORAZIONE DATI .....	31
2.2. THEMATIC EVOLUTION .....	41
2.3. CONSIDERAZIONI FINALI .....	48
2.3.1. <i>Cultura Aziendale</i> .....	49
2.3.2. <i>Leadership</i> .....	50
2.3.3. <i>Fattori Organizzativi</i> .....	50
2.3.4. <i>Capitale Umano</i> .....	51
2.3.5. <i>Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e HRM</i> .....	52
<b>3. METODOLOGIA DI ANALISI DEL CASO STUDIO: .....</b>	<b>54</b>
3.1. METODOLOGIA .....	54
3.2. ENI JOULE .....	57
3.3. PROGRAMMA DI INTRAPRENEURSHIP SVOLTO IN ENI JOULE .....	60
<b>4. ANALISI DEL CASO STUDIO "ENI JOULE" .....</b>	<b>61</b>
4.1. CONFRONTO TRA LA LETTERATURA SULL'INTRAPRENEURSHIP E ENI JOULE .....	63
4.2. CONSIDERAZIONI FINALI .....	65
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>69</b>
<b>RINGRAZIAMENTI .....</b>	<b>ERRORE. IL SEGNA LIBRO NON È DEFINITO.</b>

# Introduzione

L'intrapreneurship, o imprenditorialità interna, è un concetto sempre più rilevante nel panorama aziendale attuale, dove le organizzazioni devono costantemente innovare per rimanere competitive in mercati in continua trasformazione. Si tratta della capacità di promuovere iniziative e comportamenti imprenditoriali all'interno di un'impresa, e si è affermata come una leva strategica fondamentale per stimolare innovazione, crescita e acquisire un vantaggio competitivo. Negli ultimi decenni, numerosi studi si sono concentrati su questo fenomeno, analizzando sia i suoi fattori determinanti che i benefici che apporta, insieme alle difficoltà che le aziende possono incontrare nell'adottare questo approccio.

Questa tesi si propone di fornire una visione approfondita del concetto di intrapreneurship, esplorandone l'evoluzione e le sfide che le organizzazioni devono affrontare per implementarla in modo efficace. L'obiettivo principale è comprendere come sfruttare al meglio l'intrapreneurship, identificando i fattori chiave che possono favorire il suo successo e aiutare le aziende a creare un ambiente interno capace di sostenere l'innovazione.

Il percorso di analisi parte con una definizione accurata del concetto, esplorandone le origini, le dimensioni principali e i benefici che può portare, ma anche le possibili barriere, sia interne che esterne, che possono ostacolare la sua diffusione all'interno di un'organizzazione. Successivamente, si approfondirà l'evoluzione dell'intrapreneurship negli ultimi anni attraverso un'analisi bibliometrica della letteratura, mettendo in luce i temi centrali che ne guidano l'implementazione, con un focus su aspetti come la cultura aziendale, la leadership e la gestione del capitale umano.

La ricerca si concentra poi su un caso studio specifico, quello di ENI Joule, un programma che mira a promuovere l'intrapreneurship. Attraverso interviste e un'analisi dettagliata delle pratiche adottate, verrà esaminata la coerenza tra le linee guida teoriche emerse dalla letteratura e le azioni concrete intraprese dall'azienda.

In conclusione, questa tesi offre spunti su come implementare in modo efficace l'intrapreneurship nelle aziende, evidenziando le strategie chiave per creare un

ambiente che favorisca l'innovazione interna. L'obiettivo è supportare le organizzazioni nel costruire una cultura aziendale capace di abbracciare il cambiamento e alimentare l'innovazione in modo sostenibile e duraturo, garantendo così competitività e crescita nel lungo periodo.

## 1. L'Intrapreneurship: origine e sviluppo

L'intrapreneurship ha radici che risalgono agli anni '70, un periodo di significativi cambiamenti sociali, economici e tecnologici. Con il declino del modello di impiego a vita e l'aumento della competizione globale, le aziende hanno dovuto adattarsi rapidamente e innovare per rimanere competitive.

In un articolo pubblicato su “The Economist” nel 1976, Macrae (1982) anticipò diverse tendenze future nel mondo degli affari, tra cui l'idea che le aziende dinamiche avrebbero dovuto esplorare simultaneamente modalità alternative di operare, competendo con sé stesse. In un sondaggio intitolato “La Prossima Rivoluzione Imprenditoriale”, Macrae dichiarò che i metodi operativi nel business subiranno cambiamenti radicali nei prossimi decenni, andando in una direzione opposta a quella prevista dalla maggior parte degli uomini d'affari e quasi tutti i politici (Macrae, 1982).

Il sondaggio suscitò sia entusiasmo che critiche, risultando in inviti a conferenze in oltre venti paesi. Contemporaneamente, Gifford ed Elizabeth Pinchot stavano sviluppando il loro concetto di imprenditore interno. Nel 1985, Gifford Pinchot coniò il termine “intrapreneurship” nel suo libro “Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur”, ispirandosi all'articolo di Macrae del 1976.

Solo nel 1992, con l'inclusione del termine "intrapreneur" nell'American Heritage Dictionary, che lo definiva come: “una persona all'interno di una grande azienda che assume direttamente la responsabilità di trasformare un'idea in un prodotto finito redditizio attraverso l'assunzione di rischi assertivi e l'innovazione”,

l'intrapreneurship ottenne un riconoscimento formale, segnando un importante progresso nel panorama aziendale.

Il concetto di imprenditorialità aziendale ha impiegato diverse definizioni e terminologie per descrivere il fenomeno all'interno delle organizzazioni esistenti.

Pinchot sostiene che l'intrapreneurship è la pratica di avviare e gestire un progetto interno come se fosse una nuova impresa. Questo processo coinvolge la generazione di idee, la loro valutazione, lo sviluppo di prototipi e la loro commercializzazione all'interno dell'organizzazione e si verifica quando i dipendenti avviano nuove attività su loro iniziativa o su richiesta del datore di lavoro.

Pinchot descrive gli intrapreneurs come:

1. Trasformatori di idee: Come gli imprenditori, trasformano idee innovative in realtà all'interno dell'organizzazione, riconoscendo e realizzando opportunità di crescita e innovazione.
2. Sognatori attivi: Individui disposti a dedicare tempo e talento per trasformare nuove idee in business concreti.
3. Manager delle proprie idee: Con una dedizione maggiore, gestiscono i progetti che hanno ideato, avendo un impatto significativo sull'azienda.
4. Guide verso un futuro sostenibile: Promuovono la sostenibilità ambientale, l'efficienza e l'innovazione, contribuendo al successo a lungo termine dell'azienda.

Incentivando l'intrapreneurship, le aziende non solo stimolano la creatività e l'iniziativa dei propri collaboratori, ma si assicurano anche un flusso costante di nuove idee e soluzioni, fondamentali per rimanere competitive in un mercato sempre più dinamico e complesso.

Questo concetto ha spinto molte aziende a adottare programmi di intrapreneurship, riconoscendo che incentivare l'innovazione interna può offrire un vantaggio competitivo significativo, portando a una maggiore varietà di prodotti e servizi, una crescita organizzativa più solida e lo sviluppo di una forza lavoro capace di sostenere la competitività aziendale.

Nel corso degli anni, l'intrapreneurship ha subito un'evoluzione significativa. Se in passato le aziende erano caratterizzate da strutture gerarchiche rigide e processi decisionali centralizzati che limitavano la flessibilità e l'innovazione, oggi il panorama è radicalmente mutato. La crescente complessità del mercato, caratterizzato da una competizione sempre più agguerrita e da un ritmo di cambiamento accelerato, ha reso l'intrapreneurship una necessità imprescindibile per garantire la sopravvivenza e la crescita delle imprese.

La digitalizzazione ha agito come un catalizzatore per l'intrapreneurship, fornendo agli imprenditori interni gli strumenti e le risorse necessarie per trasformare le loro idee in realtà. Le nuove tecnologie hanno reso più accessibili le risorse e le informazioni necessarie per avviare e gestire nuovi progetti, consentendo agli intrapreneurs di trasformare più rapidamente le loro idee in realtà. Inoltre, la digitalizzazione ha aperto nuove opportunità di business e mercati, creando spazi per l'innovazione e la crescita.

In questo scenario evolutivo, l'intrapreneurship si configura come una strategia in grado di conferire alle aziende un vantaggio competitivo significativo. Stimolando la creatività e l'iniziativa dei propri dipendenti, le organizzazioni possono generare un flusso costante di nuove idee e soluzioni, differenziandosi dai concorrenti e anticipando le tendenze del mercato. La maggiore agilità e flessibilità derivanti dall'intrapreneurship consentono alle aziende di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del contesto competitivo, rispondendo in modo efficace alle esigenze di un mercato sempre più dinamico e volatile.

### **1.1. Differenze tra intrapreneurs e imprenditori**

Gli intrapreneurs sono autorizzati e incentivati a innovare, assumendo rischi calcolati per introdurre nuove idee, processi o prodotti. Essi agiscono come agenti di cambiamento all'interno dell'organizzazione, contribuendo in modo decisivo alla crescita e al successo dell'azienda.

Sono tre le differenze fondamentali tra intrapreneur e imprenditori: gli intrapreneur hanno accesso alle risorse già disponibili all'interno dell'azienda, svolgono la loro

attività all'interno di organizzazioni preesistenti e operano in ambienti che sono già regolati da politiche e burocrazie aziendali consolidate (Baruah e Ward 2015; Camelo-Ordaz et al. 2012).

Le intenzioni imprenditoriali e le intenzioni intraprenditoriali devono essere trattate come concetti separati poiché gli esiti attesi sono significativamente diversi:

- Reddito: Gli imprenditori, essendo i proprietari, guadagnano la maggior parte dei profitti, mentre gli intrapreneur, essendo dipendenti, ricevono solo una parte minore, come bonus.
- Autonomia decisionale: Gli imprenditori godono di una maggiore libertà nelle decisioni rispetto agli intrapreneur, che devono aderire alle politiche aziendali.
- Benefici psicologici: Essere proprietari di un'impresa porta una maggiore soddisfazione psicologica, come orgoglio e senso di realizzazione, rispetto al ruolo di intrapreneur, che comporta meno controllo.
- Rischio: Gli imprenditori affrontano rischi maggiori, come il rischio di fallimento, mentre gli intrapreneur operano in ambienti più sicuri.
- Impegno lavorativo: Gli imprenditori percepiscono un impegno lavorativo più intenso rispetto agli intrapreneur, poiché affrontano molte sfide operative in autonomia.

Tra le caratteristiche dell'intrapreneurial employee, la percezione di auto-efficacia è significativa. La convinzione di poter completare con successo un compito è correlata con comportamenti imprenditoriali e riconoscimento delle opportunità (Wang et al. 2013). Esperienze passate e conoscenze personali, come l'istruzione e la formazione, sono anche rilevanti per l'intrapreneurship (Urbano et al. 2013; Martiarena 2013). Abilità personali come competenze sociali e di lavoro di squadra, e la persistenza sono altresì importanti (Avkiran 2000; Davis 1999).

Gli atteggiamenti dei dipendenti intrapreneuriali sono spesso analizzati in relazione al loro impegno verso l'organizzazione e la soddisfazione lavorativa. Le percezioni di innovazione, proattività e assunzione di rischi sono positivamente correlate all'impegno organizzativo (Giannikis e Nikandrou 2013; Rutherford e Holt 2007). Un maggiore impegno affettivo e normativo si associa positivamente ai

comportamenti intrapreneuriali, mentre l'impegno continuativo ha una relazione negativa (Farruck et al. 2017). La soddisfazione lavorativa è anch'essa correlata all'intrapreneurship e può mediare tra il comportamento intrapreneuriale e le performance (Antoncic e Antoncic 2011; Rutherford e Holt 2007).

Manager lungimiranti riconoscono che il potenziamento delle capacità imprenditoriali dei dipendenti è essenziale per la prosperità aziendale. Kaihan Krippendorff, autore di "Driving Innovation from Within", sostiene che "delle prime 10 fonti di innovazione, i dipendenti sono l'unica risorsa che puoi controllare e alla quale puoi accedere tu, ma non i tuoi concorrenti."

Egli ha quindi sottolineato in modo efficace come il capitale umano sia la risorsa più preziosa e distintiva di un'organizzazione.

## 1.2. Dimensioni dell'intrapreneurship

L'intrapreneurship può essere scomposta in quattro dimensioni interconnesse: la creazione di nuove imprese, l'innovazione, l'auto-rinnovamento e la proattività.

1. Nuove Imprese: Questa dimensione rappresenta il nucleo fondante dell'intraprenditorialità e si riferisce alla nascita di nuove attività all'interno di un'organizzazione esistente. Tale processo può manifestarsi attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi, la penetrazione in nuovi mercati, o la formazione di unità o imprese semi-autonome all'interno di grandi aziende (Schollhammer, 1981,1982; Hisrich e Peters, 1984; MacMillan et al., 1984) In quest'ottica, l'imprenditorialità interna si configura come un motore di crescita e diversificazione, stimolando l'espansione dell'offerta aziendale e il miglioramento della competitività sui mercati di riferimento

2. Innovazione: Questa dimensione si concentra sull'introduzione di nuovi prodotti, servizi e tecnologie. Include non solo lo sviluppo e il miglioramento dei prodotti, ma anche l'adozione di nuovi metodi e procedure produttive (Schollhammer, 1982). L'innovazione è vista come un aspetto centrale dell'intraprenditoria, con un'enfasi sulla leadership tecnologica e sull'ampiezza dell'innovazione (Covin e Slevin, 1991; Zahra, 1993).



3. Auto-Rinnovamento: Questo aspetto riguarda la capacità di un'organizzazione di trasformarsi attraverso il rinnovamento delle sue idee fondamentali e strategie (Guth e Ginsberg, 1990; Zahra, 1991). Include cambiamenti significativi nella strategia, riorganizzazione e innovazioni a livello di sistema (Zahra, 1993). Enfatizza la necessità di adattamento e flessibilità per mantenere la rilevanza e l'efficacia nel tempo (Stopford e Baden-Fuller, 1994).

4. Proattività: Si riferisce all'atteggiamento aggressivo e innovativo verso la concorrenza e la gestione delle opportunità. Le organizzazioni proattive tendono a prendere rischi, avviare esperimenti e perseguire opportunità con audacia e iniziativa (Stopford e Baden-Fuller, 1994; Lumpkin e Dess, 1996; Covin e Slevin, 1991). Questa dimensione riflette la misura in cui un'azienda guida piuttosto che segue i concorrenti in aree chiave come nuovi prodotti, tecnologie e tecniche amministrative. Le aziende proattive competono in modo aggressivo e sono caratterizzate da una leadership forte e orientata al rischio (Dess et al., 1997).

Queste dimensioni si integrano in un quadro complessivo di intraprenditoria a livello aziendale. La dimensione delle nuove imprese si focalizza sulla creazione e l'espansione di attività, l'innovazione riguarda lo sviluppo di prodotti e tecnologie, l'auto-rinnovamento si concentra sulla trasformazione strategica e organizzativa, e la proattività riflette l'orientamento al rischio e all'iniziativa. Questi aspetti possono essere distinti ma sono anche interconnessi, contribuendo tutti a una visione complessiva di intraprenditoria.

L'intraprenditorialità è un fenomeno multidimensionale che comprende la creazione di nuove imprese, l'innovazione, l'auto-rinnovamento e la proattività. Queste dimensioni, pur essendo distinte, sono interconnesse e contribuiscono a formare un quadro complesso e dinamico delle capacità imprenditoriali di un'organizzazione. La capacità di un'impresa di combinare efficacemente queste dimensioni rappresenta un fattore determinante per il suo successo a lungo termine.

Ulteriori studi, come "The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda" riconoscono altre due dimensioni, quali: riconoscimento e sfruttamento delle opportunità e assunzione di rischi. Proponendo una nuova definizione di intraprenruship: un processo attraverso il quale i

dipendenti identificano e sfruttano opportunità tramite innovazione, iniziativa e assunzione di rischi. Questo approccio consente all'organizzazione di sviluppare nuovi prodotti, processi e servizi, avviare iniziative di auto-rinnovo o creare nuovi business, al fine di potenziare la competitività e le prestazioni complessive dell'azienda.

Questi temi possono essere distinti in due categorie: i primi tre (sviluppo di nuovi prodotti/innovazioni, lancio di nuove iniziative imprenditoriali e auto-rinnovo) rappresentano gli obiettivi dell'intrapreneurship, mentre gli altri tre (identificazione e sfruttamento delle opportunità, proattività e assunzione di rischi) sono caratteristiche dell'intrapreneurship. Questa definizione concepisce l'intrapreneurship come un processo, in linea con le visioni di Berzin et al. (2016), Fischer (2011), Garcia-Morales et al. (2014) e Halme et al. (2012). Il concetto centrale è che l'intrapreneurship non è semplicemente un comportamento di un singolo individuo o di un'organizzazione, ma comprende una serie di attività che un individuo o un'organizzazione intraprende per progredire dal punto A al punto B nel tempo, con l'obiettivo finale di migliorare la competitività e le prestazioni dell'organizzazione.

Per stimolare e facilitare l'emergere di iniziative imprenditoriali all'interno delle organizzazioni, un ruolo cruciale è svolto dai dirigenti di alto e medio livello, i quali possono incoraggiare i loro collaboratori a impegnarsi in attività imprenditoriali in vari modi, come sostenere idee innovative, fornire risorse e competenze necessarie, o appoggiare piccoli progetti sperimentali.

Tra le teorie sulla leadership, la leadership trasformazionale è particolarmente rilevante per l'intraprenditorialità, poiché studi recenti hanno dimostrato che questo stile di leadership favorisce la creatività e l'innovazione tra i dipendenti (Elenkov e Manev 2005; Eyal e Kark 2004; Jung et al. 2003; Ling et al. 2008; Shin e Zhou 2003).

La leadership trasformazionale è quella in cui i leader ispirano i loro seguaci a adottare e condividere la visione dell'organizzazione come se fosse la loro e a concentrare i propri sforzi per raggiungere obiettivi comuni. Le componenti principali di questo stile sono:

- motivazione ispiratrice: I leader trasformativi coinvolgono i collaboratori nella creazione di una visione ambiziosa e stimolante, fornendo un senso di direzione e scopo comune, trasmettono un entusiasmo contagioso, infondendo nei collaboratori la convinzione di poter raggiungere anche gli obiettivi più sfidanti utilizzando una comunicazione chiara e coinvolgente per trasmettere la visione e motivare i collaboratori.
- influenza idealizzata: Incarnano i valori organizzativi e diventano un modello di riferimento per i collaboratori, dimostrando un forte senso di etica e di integrità, ispirando fiducia e rispetto.  
Sono, inoltre, disposti a fare sacrifici per il bene del gruppo, dimostrando un autentico impegno.
- considerazione individualizzata: offrono un supporto personalizzato ai collaboratori, riconoscendo le loro differenze e le loro esigenze individuali, aiutano a sviluppare le loro competenze e a raggiungere il loro pieno potenziale, inoltre, delegando responsabilità e concedendo autonomia, aumentano il senso di appartenenza e responsabilizzano i collaboratori.
- stimolazione intellettuale: incoraggiano i collaboratori a cercare soluzioni innovative creando un ambiente che favorisce la creatività, incoraggiando la sperimentazione e l'assunzione di rischi calcolati. Stimolando l'apprendimento continuo e offrendo ai collaboratori opportunità di formazione e sviluppo.

Ricerche recenti hanno mostrato che i manager valutati più positivamente per le loro competenze trasformativi dai loro seguaci tendono a generare maggiori livelli di sforzo extra, innovazione e comportamento di cittadinanza organizzativa. La leadership trasformativa può anche creare le condizioni favorevoli per l'intraprenditorialità per diversi motivi. Prima di tutto, i leader trasformativi sviluppano una visione chiara e meccanismi per scoprire opportunità (Eyal e Kark 2004). In secondo luogo, incoraggiano i loro seguaci a pensare in autonomia, sviluppare nuove idee e mettere in discussione le regole e i sistemi obsoleti. Infine, i leader trasformativi rafforzano la fiducia e le capacità dei collaboratori per ideare e implementare risposte innovative alle sfide organizzative.

### 1.3. Benefici Organizzativi dell'Intrapreneurship

L'intrapreneurship, come già ribadito più volte, si è affermata come un elemento cruciale per la competitività e la crescita delle imprese. Come sottolineato da Nita Sanghvi, gli intrapreneur agiscono come strumenti per stimolare l'innovazione nei prodotti, servizi o tecniche, al fine di aumentare la produttività. (Sanghvi,1984)

#### 1. Innovazione e vantaggio competitivo:

Il legame tra intrapreneurship e innovazione è indissolubile. Promuovendo un clima organizzativo che favorisce la creatività e l'assunzione di rischi, l'intrapreneurship accelera il processo di innovazione, consentendo alle aziende di sviluppare nuovi prodotti, servizi e modelli di business che le differenziano dai concorrenti. In un mercato sempre più dinamico e competitivo, l'innovazione rappresenta un vero e proprio asset strategico, in grado di generare un vantaggio competitivo duraturo.

#### 2. Sviluppo organizzativo e prestazioni aziendali:

Numerose ricerche hanno dimostrato che l'intrapreneurship contribuisce in modo significativo allo sviluppo organizzativo e al miglioramento delle prestazioni aziendali. Promuovendo la flessibilità, l'agilità e la capacità di adattamento al cambiamento, l'intrapreneurship consente alle aziende di rispondere in modo efficace alle sfide poste dal mercato e di cogliere le nuove opportunità.

#### 3. Equilibrio tra centralizzazione e decentralizzazione:

Come sottolineato da Nielsen e colleghi (1985), l'intrapreneurship contribuisce a creare un equilibrio ottimale tra centralizzazione e decentralizzazione, favorendo un approccio innovativo alla gestione aziendale. Questa strategia consente alle aziende di conciliare la necessità di controllo e coordinamento con la necessità di promuovere l'autonomia e la creatività dei singoli.

#### 4. Cultura organizzativa e adattamento al cambiamento:

Le organizzazioni che adottano l'intrapreneurship si caratterizzano per una cultura aziendale aperta al cambiamento e alla sperimentazione. Gli intrapreneur, infatti, sono incoraggiati a sfidare lo status quo e a proporre nuove

idee, contribuendo a creare un ambiente di lavoro dinamico e stimolante. Questa cultura favorisce l'adattamento rapido ai cambiamenti del mercato e la capacità di rispondere alle esigenze dei clienti in evoluzione.

#### **5. Sviluppo delle competenze individuali:**

L'intrapreneurship offre un'opportunità unica per lo sviluppo delle competenze individuali. Gli intrapreneur, nel corso dei loro progetti, acquisiscono nuove conoscenze e abilità, rafforzando il loro profilo professionale e aumentando la loro attrattività all'interno dell'organizzazione.

#### **6. Fidelizzazione dei dipendenti:**

Un altro vantaggio significativo dell'intrapreneurship è la sua capacità di fidelizzare i dipendenti. Offrendo ai dipendenti l'opportunità di esprimere la loro creatività e di contribuire al successo dell'azienda, l'intrapreneurship aumenta il senso di appartenenza e la motivazione. Come sottolinea Sanghvi (1984), implementando programmi di intrapreneurship, le aziende possono evitare di perdere i loro talenti più brillanti, che potrebbero altrimenti essere attratti da altre opportunità.

### **1.4. Sviluppo dell'intrapreneurship**

Per stimolare la creatività e l'innovazione all'interno di un'azienda, è fondamentale coltivare una cultura che valorizzi l'intraprenditorialità. Questo non significa solo incoraggiare i dipendenti a proporre nuove idee, ma creare un ambiente in cui queste idee possano fiorire e trasformarsi in progetti concreti.

La prima fase consiste nel creare un ambiente che stimoli le idee innovative. Ciò implica:

- Valorizzare il rischio e l'errore: È essenziale trasmettere ai dipendenti il messaggio che gli errori sono parte integrante del processo di apprendimento e che sperimentare nuove soluzioni, anche se non sempre di successo, è fondamentale per crescere.

- Premi per l'iniziativa: Riconoscere e premiare pubblicamente le iniziative di successo, ma anche gli sforzi e la creatività dimostrata, incoraggia i dipendenti a continuare a proporre nuove idee.
- Comunicazione trasparente: Una comunicazione aperta e trasparente è fondamentale per creare un senso di fiducia e coinvolgimento tra i dipendenti. Quando le persone si sentono ascoltate e valorizzate, sono più propense a condividere le loro idee.

È necessario, inoltre, fornire ai dipendenti gli strumenti e le competenze necessarie per sviluppare le loro idee.

- Formazione mirata: Offrire corsi di formazione su imprenditorialità, gestione di progetti e leadership aiuta i dipendenti a sviluppare le competenze necessarie per trasformare le loro idee in realtà.
- Mentoring e coaching: Assegnare a ogni intrapreneur un mentore o un coach esperto che possa guidarlo nel suo percorso, offrendo consigli e supporto.
- Networking interno: Facilitare il networking tra i dipendenti per favorire lo scambio di idee e la collaborazione interfunzionale.

Per trasformare le idee in progetti concreti, è necessario creare un ambiente strutturato e supportivo.

- Incubatori interni: Creare spazi dedicati dove i dipendenti possono lavorare su progetti innovativi senza le pressioni del lavoro quotidiano.
- Budget dedicati: Assegnare risorse finanziarie specifiche per finanziare progetti intraprenditoriali, dimostrando un impegno concreto nei confronti dell'innovazione.
- Processi agili: Adottare metodologie di lavoro agili come il design thinking per favorire la rapidità e la flessibilità nello sviluppo di nuove idee.
- Partnership esterne: Collaborare con startup, università e altre organizzazioni per portare nuove competenze e idee all'interno dell'azienda.

- Open innovation: Aprirsi alla collaborazione con l'esterno, coinvolgendo clienti, fornitori e partner nella co-creazione di nuovi prodotti e servizi.

Per garantire il successo delle iniziative intraprenditoriali, è fondamentale misurarne i risultati e apportare eventuali miglioramenti.

- KPI: Definire indicatori chiave di performance per monitorare il progresso dei progetti.
- Feedback: Raccogliere feedback dai dipendenti e dagli stakeholder per valutare l'impatto delle iniziative.

L'intraprenditorialità non deve essere un'attività isolata, ma deve essere integrata nella strategia complessiva dell'azienda.

- Allineamento degli obiettivi: Assicurarsi che le iniziative siano allineate con la visione e gli obiettivi a lungo termine dell'azienda.
- Supporto della leadership: Ottenere il supporto della leadership è fondamentale per garantire che le iniziative abbiano le risorse e la visibilità necessarie per avere successo.

Coinvolgendo i dipendenti, fornendo loro gli strumenti necessari e creando un ambiente stimolante, le aziende possono sbloccare un potenziale di innovazione inespresso e ottenere un vantaggio competitivo significativo.

Per implementare l'intrapreneurship in modo efficace, è importante prima definire il metodo da adottare. Esistono diversi approcci, e tra i più validi ci sono il Design Thinking, bootcamp innovativi e percorsi di incubazione delle idee.

## 1. Design Thinking

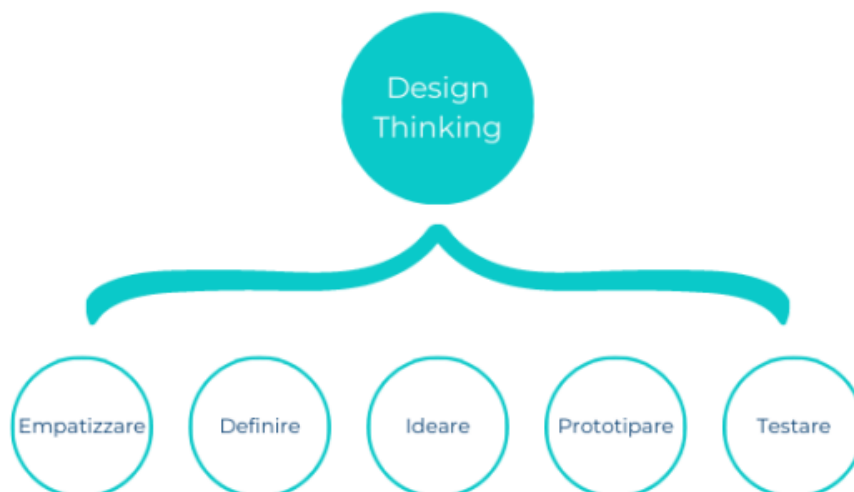
Il Design Thinking è un processo che favorisce la risoluzione creativa e pratica dei problemi, strutturato in cinque fasi:

- Empatizzare: Si avvia una ricerca per comprendere in profondità i problemi e le necessità dei clienti.
- Definire: Le ipotesi raccolte vengono validate per verificare se i problemi identificati sono effettivamente rilevanti per i clienti.

- Ideare: Si generano soluzioni creative e innovative per affrontare i problemi emersi nelle fasi precedenti.
- Prototipare: Si realizza un prototipo semplice del prodotto o servizio, utile per testare l'idea con costi minimi.
- Testare: I prototipi vengono testati utilizzando metriche specifiche per valutarne l'efficacia. Se i risultati sono positivi, si passa allo sviluppo completo; in caso contrario, si fanno aggiustamenti o si scarta l'idea.

Questo approccio si basa su quattro principi cardine:

- Human Rule: Ogni attività deve essere centrata sui bisogni delle persone.
- Ambiguity Rule: L'incertezza è una parte inevitabile del processo e va affrontata con sperimentazione.
- Redesign Rule: I bisogni umani rimangono costanti, ma le soluzioni devono evolversi nel tempo.
- Tangibility Rule: È essenziale creare prototipi tangibili per capire il potenziale di un'idea.



## 2. Bootcamp Innovativi

Gli Hackathon sono eventi nati come competizioni di programmazione, durante i quali esperti del settore IT collaborano intensamente per sviluppare nuove idee di business in tempi brevi, che di solito vanno da 24 a 72 ore. Negli ultimi anni, grazie alla loro capacità di stimolare l'innovazione, molte grandi aziende hanno iniziato a



utilizzare gli Hackathon come strumenti di Open Innovation e come forme di outsourcing.

Durante questi eventi, i partecipanti competono per presentare il progetto migliore, spesso con premi in palio per incentivare l'impegno e la produttività dei team. L'obiettivo principale di un Hackathon è promuovere la collaborazione tra professionisti provenienti da settori diversi, affinché lavorino insieme alla creazione di un progetto innovativo. La pianificazione di un Hackathon può variare in base agli obiettivi e alle necessità dell'azienda che lo organizza, ma generalmente segue una struttura standard.

Un Hackathon tipico prevede i seguenti passaggi:

- Definizione degli obiettivi: Stabilire chiaramente gli scopi e i dettagli dell'evento.
- Accoglienza: Ricevere i partecipanti e fornire loro tutte le informazioni necessarie.
- Formazione dei gruppi: Creare team di lavoro composti da 2 a 5 persone per facilitare la collaborazione.
- Presentazione del progetto: Illustrare ai partecipanti gli obiettivi e le sfide da affrontare durante l'Hackathon.
- Sviluppo del progetto: I partecipanti lavorano attivamente per sviluppare le loro idee.
- Premiazione: Alla conclusione dell'evento, si premiano i team con i progetti più innovativi e interessanti.

Per garantire il successo di un Hackathon, è cruciale che i progetti presentati rispettino alcune caratteristiche fondamentali:

- Chiarezza: Il problema da risolvere o il progetto da sviluppare devono essere formulati in modo chiaro e comprensibile.
- Raggiungibilità: Poiché gli Hackathon hanno una durata limitata, è importante non assegnare compiti troppo complessi ai partecipanti.
- Rilevanza nel mondo reale: I progetti dovrebbero affrontare questioni reali affinché le soluzioni proposte possano avere un impatto significativo.

In sintesi, l'obiettivo principale di un Hackathon è generare valore sia per l'azienda organizzatrice, che può beneficiare dello sviluppo di soluzioni innovative e dell'assunzione di talenti promettenti, sia per i partecipanti, che ottengono opportunità di networking, esperienza pratica e potenziali offerte di lavoro. Questo approccio collaborativo stimola non solo la creatività, ma favorisce anche la nascita di idee che possono evolversi in progetti concreti e di successo.

### 3. Percorso di Incubazione delle Idee

Un percorso di incubazione delle idee è un programma strutturato pensato per supportare i dipendenti nella trasformazione delle loro idee in progetti concreti e realizzabili. Questa iniziativa ha diversi obiettivi principali:

- Aumento dell'engagement e della collaborazione: Il programma incoraggia i dipendenti a collaborare, promuovendo la cooperazione tra team diversi e migliorando il loro senso di appartenenza e coinvolgimento nello sviluppo dell'azienda. Questo, a sua volta, contribuisce ad aumentare la motivazione dei partecipanti.
- Upskilling dei collaboratori: Attraverso il percorso di incubazione, i dipendenti hanno l'opportunità di affinare le loro soft skills e apprendere metodologie innovative che possono essere applicate all'interno dell'organizzazione.
- Creazione di nuove opportunità di business: Al termine del programma, i dipendenti sono in grado di sviluppare nuovi prodotti o servizi che l'azienda può decidere di implementare, aprendo così la strada a potenziali nuove linee di business.

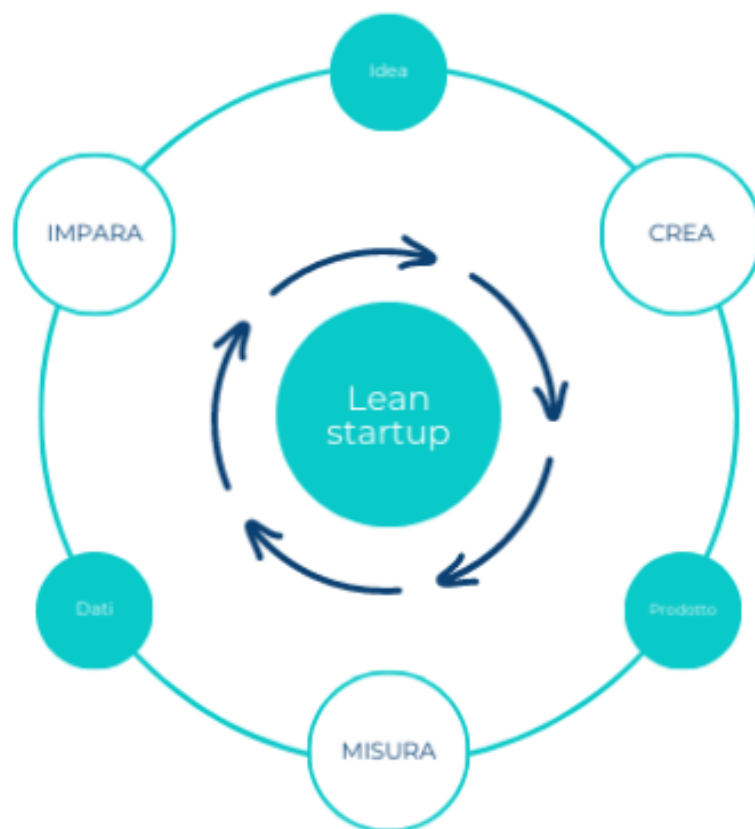
Per garantire il successo di questi percorsi, il programma offre una serie di strumenti e risorse utili, tra cui:

- Mentoring da parte di esperti: I partecipanti possono ricevere supporto e orientamento da professionisti esperti nel settore.
- Formazione imprenditoriale: Viene fornita una formazione specifica per migliorare le competenze imprenditoriali dei partecipanti.
- Accesso a risorse e strumenti di supporto: I partecipanti possono utilizzare diverse risorse che facilitano lo sviluppo delle loro idee.

Queste attività rappresentano alcune delle pratiche più efficaci nel contesto dell'intrapreneurship, contribuendo a stimolare l'innovazione all'interno delle organizzazioni. Per implementare con successo queste attività, le aziende possono adottare un approccio consolidato, noto come Lean Startup. Questa metodologia è progettata per sviluppare e testare rapidamente nuove idee, adattandosi in modo agile ai cambiamenti del mercato.

Il metodo Lean Startup si articola in tre fasi iterative:

1. Creazione: Sviluppo del prodotto o servizio.
2. Misurazione: Esecuzione di test e raccolta dei risultati.
3. Apprendimento: Valutazione di ciò che ha funzionato e rimozione di ciò che non ha avuto successo.



La metodologia si fonda su cinque principi chiave:

- Adattabilità a qualsiasi tipo di business: Il Lean Startup è flessibile e può essere utilizzato da piccole e grandi aziende, a patto che ci sia una situazione di incertezza e un focus sull'innovazione.
- Imprenditorialità come gestione: Un imprenditore non è solo colui che sviluppa un prodotto, ma deve anche gestire e controllare l'intero processo aziendale. Il metodo Lean Startup offre strumenti per orientarsi in contesti incerti.
- Apprendimento continuo: Avviare una startup richiede un costante processo di apprendimento volto a costruire un business sostenibile. Gli errori non devono essere considerati fallimenti, ma opportunità di miglioramento.
- Ciclo di creazione, misurazione e apprendimento: Questi tre passaggi formano la base del metodo, consentendo un'ottimizzazione continua del prodotto.
- Orientamento all'innovazione: L'innovazione è fondamentale per applicare il metodo Lean Startup. Gli obiettivi devono includere questa componente, monitorando il progresso verso il loro raggiungimento.

Il funzionamento del Lean Startup si basa sull'applicazione continua delle tre fasi di ideazione, verifica e modifica. Si inizia creando un prototipo del prodotto, noto come Minimum Viable Product (MVP). Successivamente, si verifica e si valutano i risultati di questa prima versione. È essenziale raccogliere feedback dal mercato e analizzare i dati ottenuti.

Dopo aver esaminato i risultati, è necessario apportare le modifiche più appropriate e ripetere il processo fino a ottenere un modello sostenibile. L'obiettivo principale di questo approccio non è solo risparmiare tempo e ridurre i costi, ma anche evitare di investire risorse in idee che non vengono accolte rapidamente dal mercato, il che comporterebbe una perdita di tempo e opportunità.

Nell'implementazione dell'intrapreneurship, i modelli di Design Thinking, Bootcamp Innovativi e Percorsi di Incubazione delle Idee offrono approcci distintivi, ognuno con i propri punti di forza.

Il Design Thinking si concentra sulla risoluzione creativa dei problemi attraverso fasi strutturate che coinvolgono l'analisi dei bisogni degli utenti. I Bootcamp

Innovativi, come gli Hackathon, sono eventi brevi e intensivi che incentivano la competizione per sviluppare rapidamente idee, mentre i Percorsi di Incubazione delle Idee supportano i dipendenti nella trasformazione delle loro idee in progetti concreti, promuovendo la collaborazione a lungo termine.

## 1.5. Confronto Italia e altri Paesi

L'Italia ha una lunga tradizione imprenditoriale, con un'economia caratterizzata da una rete diffusa di piccole e medie imprese (PMI) e una forte presenza di imprese familiari. Questa struttura imprenditoriale dinamica ha contribuito a creare il contesto per lo sviluppo dell'intrapreneurship nel paese.

L'intrapreneurship ha radici profonde in Italia, risalenti al boom economico del dopoguerra, quando molte aziende italiane dovettero innovare e diversificare per competere sul mercato mondiale. In risposta a questa sfida, sono emersi approcci interni in cui manager e dipendenti hanno svolto un ruolo attivo nell'identificazione di opportunità di business e nello sviluppo di nuove iniziative all'interno delle organizzazioni esistenti.

Tuttavia, il Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del 2023-2024 conferma una tendenza preoccupante: a livello internazionale, l'Italia si colloca tra i paesi con i più bassi valori nell'indicatore TEA (Total Early-Stage Entrepreneurship Activity). Il TEA misura il grado di attività imprenditoriale nella popolazione adulta, includendo sia coloro che stanno avviando una nuova impresa (imprenditorialità nascente) sia coloro che hanno avviato un'impresa da meno di 42 mesi. Sono inclusi non solo coloro che hanno effettivamente avviato un'impresa, ma anche coloro che sono in procinto di farlo (imprenditori nascente) e chi sta sviluppando nuove iniziative all'interno di aziende e istituzioni esistenti (intrapreneurship).

Le difficoltà percepite nell'avviare una nuova impresa appaiono particolarmente rilevanti nel nostro Paese e rappresentano il principale fattore che distingue l'Italia dagli altri Paesi, spiegando il basso livello di attivazione imprenditoriale tra la popolazione adulta. Se si considera il TEA, nel 2023, tra 46 economie globali, l'Italia occupa la trentaseiesima posizione in classifica.

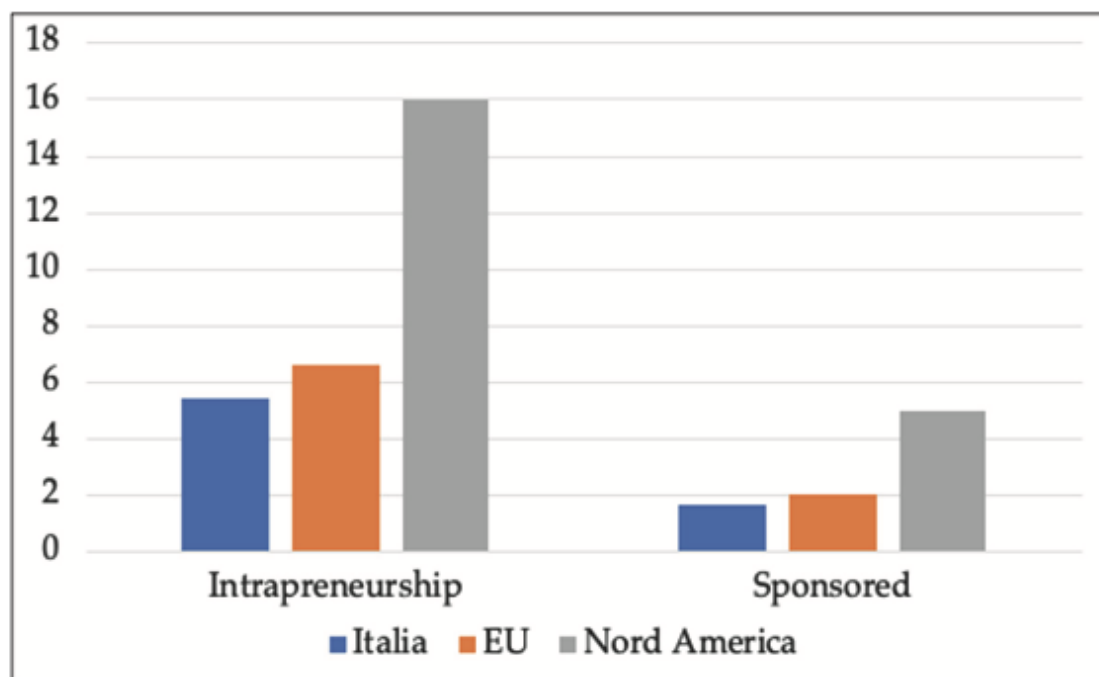
La differenza tra propensione e attivazione è principalmente influenzata dalla percezione di maggiore difficoltà nell'avvio di una nuova impresa. In Italia, meno del 20% degli intervistati considera semplice l'avvio di una nuova attività, una percentuale notevolmente inferiore rispetto a quella riscontrata in altri paesi avanzati.

La conseguenza è l'occupazione delle ultime posizioni in Europa per quanto riguarda l'attivazione di nuove imprese e l'intrapreneurship interna. Questa situazione è il risultato di una combinazione di fattori, tra cui la scarsa diffusione di una cultura imprenditoriale e la mancanza di modelli organizzativi che valorizzino il capitale umano.

In Italia, l'attività di intrapreneurship, ovvero il coinvolgimento dei dipendenti nello sviluppo di nuove iniziative all'interno delle aziende, è limitata. Questo divario tra propensione e attuazione è dovuto a fattori soggettivi, come una minore propensione al rischio, e fattori di contesto, come la carenza di opportunità e difficoltà normative. La formazione all'imprenditorialità, indicata come una delle maggiori debolezze del Paese, dovrebbe essere rafforzata. Inoltre, si riscontra una bassa propensione imprenditoriale tra gli over 45, un aspetto critico data l'età avanzata della popolazione. L'istruzione superiore aumenta significativamente la propensione imprenditoriale, ma la bassa percentuale di laureati potrebbe contribuire alla scarsa imprenditorialità. Il divario di genere nell'attività imprenditoriale è marcato in Italia, richiedendo un maggiore impegno nella formazione imprenditoriale scolastica.

In generale, la partecipazione all'intrapreneurship è meno comune rispetto all'imprenditorialità autonoma. In Italia, i livelli di intrapreneurship sono storicamente inferiori rispetto alla media europea e significativamente inferiori rispetto al Nord America (figura 1), anche se il divario con l'Europa si è ridotto nel 2023.

*Figura 1 – Occupati coinvolti nell'imprenditorialità interna (% sulla popolazione adulta) – 2023*



*Fonte: Elaborazioni su dati GEM 2023-2024*

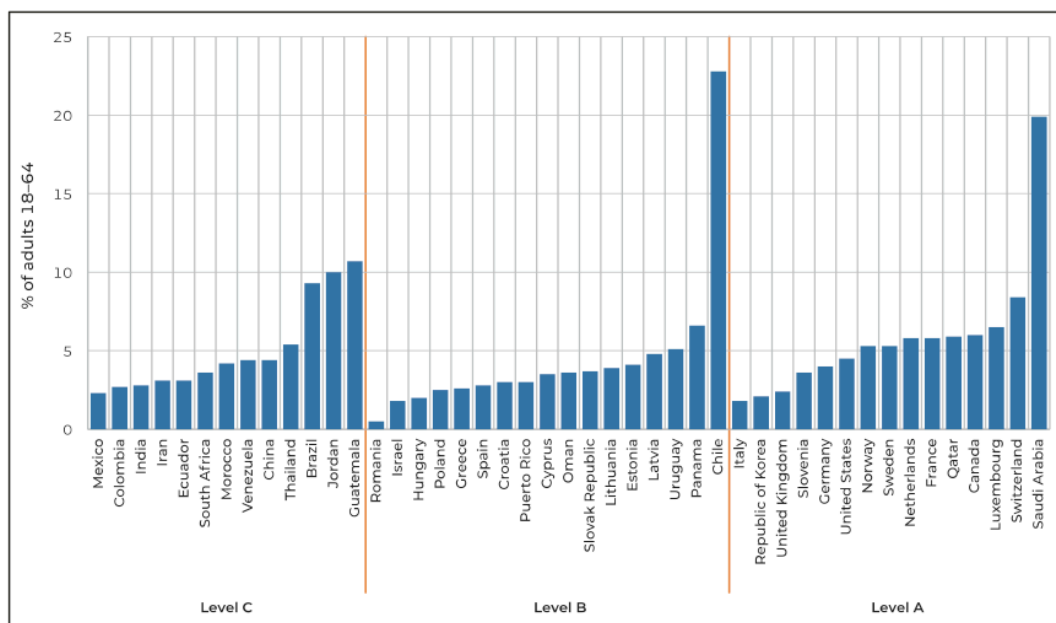
*Legenda:*

- *Intrapreneurship*: coinvolto nell'avvio di una nuova iniziativa come parte del proprio lavoro
- *Sponsored*: nuova impresa in partnership con il datore di lavoro

Il fatto che gli imprenditori italiani siano meno propensi a promuovere le attività imprenditoriali dei propri dipendenti è confermato anche dalla bassa percentuale di essi che investe in attività imprenditoriali promosse e gestite da altri (Figura 2)

Questi dati sembrano confermare l'individualismo che caratterizza l'attività imprenditoriale nel nostro paese.

*Figura 2. Percentuale degli intervistati che investirebbe in un'attività gestita da altri (% della popolazione adulta)*



*Fonte: GEM Global Report, 2023-2024*

In Italia, la crescita della produttività è principalmente sostenuta dagli investimenti nel capitale fisico e da alcuni miglioramenti nella qualità del lavoro. Il paese investe soprattutto in macchinari, attrezzature e edifici, destinando solo una piccola parte a ricerca e sviluppo (R&S) e ad altri prodotti di proprietà intellettuale. Questo si riflette nella bassa propensione dell'Italia a brevettare, soprattutto se confrontata con altre economie avanzate dove la brevettazione è molto più comune.

Questo fenomeno è in parte dovuto al fatto che il modello economico italiano privilegia l'innovazione incrementale, che richiede un impegno finanziario e organizzativo inferiore rispetto alle attività di R&S e alla capacità di brevettazione delle principali economie europee. Inoltre, il numero di startup che si occupano di brevettazione in Italia è molto basso, con solo circa il 5% delle nuove imprese che intraprendono attività di brevetto.

Inoltre, la percentuale di imprese italiane coinvolte nell'innovazione di prodotti o processi è inferiore rispetto ai paesi europei più sviluppati. Questo può essere spiegato in parte dal fatto che l'economia italiana è caratterizzata da una grande quantità di piccole e microimprese: oltre il 90% di tutte le imprese registrate ha meno di 20 dipendenti. Le aziende più grandi, che tendono a investire di più in R&S, sono in minoranza.



## 1.6. Barriere all'intrapreneurship

Le barriere interne ed esterne rappresentano ostacoli significativi che possono inibire la capacità delle organizzazioni di promuovere l'intraprenditorialità. All'interno delle aziende, culture aziendali avverse al rischio, sistemi di incentivazione miopi, strutture organizzative rigide e una scarsa comunicazione interna possono soffocare la creatività e l'iniziativa dei dipendenti. Queste barriere interne creano un ambiente poco stimolante per lo sviluppo di nuove idee e progetti, limitando la capacità delle organizzazioni di adattarsi ai cambiamenti del mercato.

Allo stesso tempo, l'ambiente esterno presenta una serie di sfide che possono ostacolare l'intraprenditorialità. La volatilità del mercato, le pressioni normative, la concorrenza agguerrita e le rapide evoluzioni tecnologiche creano un contesto incerto e complesso, in cui le imprese devono affrontare continue pressioni per innovare. Queste sfide esterne possono mettere a dura prova le capacità delle organizzazioni di attuare strategie innovative e di raggiungere i propri obiettivi.

La combinazione di barriere interne ed esterne ha un impatto diretto sulla performance aziendale. Le organizzazioni che non sono in grado di superare questi ostacoli rischiano di perdere competitività, di rimanere indietro rispetto ai concorrenti e di non riuscire a cogliere le nuove opportunità di mercato. Una scarsa capacità di innovare si traduce in una ridotta flessibilità, in una minore capacità di rispondere ai bisogni dei clienti e in una diminuzione della redditività.

### 1.6.1. Barriere interne: organizzazione

Numerosi studi hanno evidenziato l'importanza dell'ambiente interno delle aziende nel promuovere l'intrapreneurship. Le caratteristiche organizzative, come la comunicazione aperta, i meccanismi di controllo e lo stile gestionale, sono state identificate come fattori determinanti per l'innovazione e l'imprenditorialità. Drucker (1985) e Burgelman (1983) hanno sostenuto che un'organizzazione che facilita la comunicazione interna e il controllo adeguato favorisce

l'intrapreneurship. Anche altri ricercatori, come Pinchot (1985) e Kanter (1984), hanno sottolineato che una comunicazione efficace e un supporto organizzativo solido sono essenziali per avviare e implementare con successo iniziative intraprenditoriali.

In questo contesto, sono stati identificati tre principali sfide manageriali derivanti dalla capacità dell'azienda di:

#### 1. Cultura intraprenditoriale:

Questa cultura favorisce lo sviluppo aziendale attraverso l'esplorazione dei talenti dei dipendenti e la promozione di attività imprenditoriali che stimolano l'innovazione (Lukes e Stephan, 2017). Tuttavia, le aziende potrebbero non avere il clima organizzativo e la cultura necessari per coltivare degli intrapreneurs, anche se dispongono di risorse abbondanti. Le grandi organizzazioni, ad esempio, spesso non sono ambienti ideali per coltivare l'intraprenditorialità. Inoltre, le tensioni tra i dipendenti e il management possono rappresentare una causa principale per cui molti intrapreneurs lasciano le organizzazioni per avviare imprese proprie (Klepper, 2001). I dipendenti con spirito imprenditoriale potrebbero anche avviare proprie attività prima di essere assunti da altre aziende.

#### 2. Relazioni lavorative:

Facendo riferimento alla Teoria della Decentralizzazione e alla Teoria dei Rischi, le imprese possono facilitare il processo intraprenditoriale attraverso scelte appropriate riguardo ai rapporti di lavoro. Tuttavia, emergono preoccupazioni e problemi relativi all'attuazione dei sistemi di compensazione, come l'equità nella distribuzione della compensazione individuale e le questioni legate alla libertà della compensazione basata sul team. L'implementazione di tali sistemi e le relazioni stabilite per le azioni influenzano chiaramente le prestazioni imprenditoriali di un team.

#### 3. Incentivi appropriati:

Poiché i dipendenti sono retribuiti, è improbabile che si assumano il rischio e la responsabilità associati all'intrapreneurship. Le iniziative imprenditoriali spesso affrontano ostacoli alla motivazione dei dipendenti (Gibbs et al., 2017). Infatti, le

aziende hanno tentato di motivare i dipendenti con sistemi di suggerimento che sollecitano solo la presentazione di idee (Gibbs et al., 2017). La semplice motivazione intrinseca al compito non è sufficiente per coinvolgere i dipendenti retribuiti nell'intraprenditoria. Le norme sociali come stimolo esterno suggeriscono che la partecipazione automatica (cioè, la partecipazione a un'iniziativa di intraprenditoria per preoccupazione per le norme sociali implicite) incoraggia la partecipazione dei dipendenti senza compromettere la qualità delle idee. Per stimolare prestazioni creative come la novità e l'utilità, gli stimoli intrinseci sono più efficaci rispetto a quelli estrinseci. Fry (1993, p.377) osserva che, sebbene le ricompense economiche non siano sempre cruciali per gli individui imprenditoriali, è essenziale implementare un sistema di premi per incentivare l'innovazione se si desidera che essa prosegua. Tradizionalmente, aumenti di stipendio e promozioni vengono utilizzati per premiare i manager, ma questi approcci spesso non sono efficaci per gli intrapreneurs, poiché li allontanano dal contesto in cui eccellono come innovatori. Inoltre, gli intrapreneurs di solito non sono stati formati per gestire ruoli manageriali, ma per eccellere nel loro specifico ambito di competenza. Pertanto, progettare un'iniziativa imprenditoriale che motiva efficacemente i dipendenti rimane una sfida per le aziende.

Inoltre, l'importanza dei controlli formali, come discusso da Zahra (1991), MacMillan et al. (1986) e Kuratko et al. (1993), è stata riconosciuta sia come un potenziale ostacolo sia come un elemento necessario per selezionare e monitorare le iniziative imprenditoriali. Così come il supporto organizzativo, come evidenziato da MacMillan (1986), Merrifield (1993) e Stevenson e Jarillo (1990), compreso il supporto manageriale e la disponibilità di risorse, è stato considerato fondamentale per promuovere comportamenti imprenditoriali all'interno dell'azienda.

### **1.6.2. Barriere esterne: ambiente**

L'ambiente esterno è stato riconosciuto come un fattore cruciale che influenza il comportamento imprenditoriale sia a livello individuale che organizzativo.

Il dinamismo del mercato, i progressi tecnologici e la domanda dei consumatori per nuovi prodotti sono elementi che creano opportunità per l'intrapreneurship. Al

contempo, anche le condizioni ambientali ostili possono stimolare l'attività imprenditoriale, spingendo le aziende a innovare per rimanere competitive (Zahra, 1991).

DiMaggio e Powell (1983) analizzano come le società e, in particolare, le organizzazioni reagiscono in presenza di norme sociali e abitudini culturali condivise. Le aziende progettano strategie che riflettono la mentalità imprenditoriale dei dipendenti e incoraggiano l'azione imprenditoriale, a condizione che le istituzioni a livello nazionale e organizzativo non creino incertezze significative che potrebbero causare l'imitazione di pratiche dannose (DiMaggio e Powell, 1983; Audretsch et al., 1991). Politiche mal orientate o istituzioni inefficaci possono incoraggiare comportamenti non vantaggiosi per l'economia e ostacolare lo sviluppo imprenditoriale (Audretsch et al., 1991; Turró et al., 2010).

Esempi dimostrano come le regole e le norme definiscono il modo in cui le azioni imprenditoriali si svolgono all'interno delle organizzazioni.

Le scelte di policy delle istituzioni a livello organizzativo e nazionale influenzano la quantità e la qualità di tali attività imprenditoriali (Audretsch et al., 1991; Turró et al., 2010). Ad esempio, normative eccessive per la mobilità del lavoro e le procedure aziendali possono influenzare negativamente le decisioni e le azioni intraprenditoriali, in particolare nei paesi in via di sviluppo dove l'azione imprenditoriale può essere associata più alla sopravvivenza che alla crescita e alla creazione di ricchezza (Audretsch et al., 1991).

Gli intrapreneur utilizzano modelli che ottimizzano le loro risorse e capacità per avviare un processo di adattamento, creando valore aziendale e sociale (Klofsten et al., 2019). È quindi necessaria una migliore comprensione di come gli intrapreneur possano pensare strategicamente per superare le barriere istituzionali e adattare le loro iniziative in un contesto di supporto culturale e apprendimento sociale (Honig e Samuelsson, 2012).

### 1.6.3. Performance

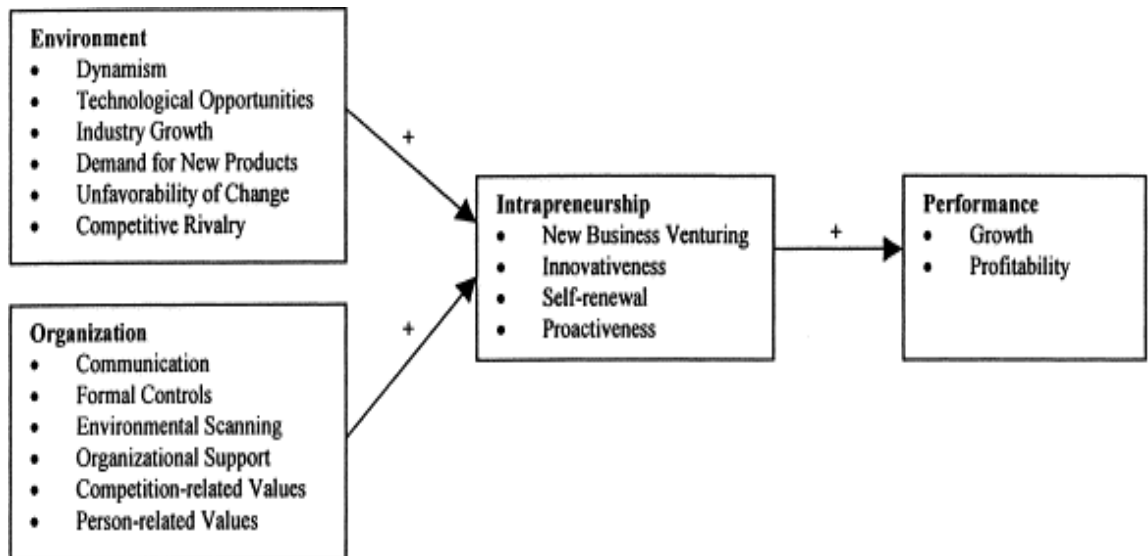
La ricerca sull'intrapreneurship ha evidenziato che i fattori che la influenzano, se ben concretizzati, creano un risultato significativo dell'intrapreneurship e il miglioramento delle prestazioni aziendali.

Le ricerche suggeriscono che, se combinate con la giusta strategia e in contesti appropriati, le attività intraprenditoriali possono avere un forte impatto positivo sui risultati aziendali. In generale, le caratteristiche organizzative, l'ambiente esterno e l'interazione tra questi fattori determinano l'efficacia dell'intrapreneurship, influenzando direttamente le performance e la capacità di innovazione delle aziende.

L'intrapreneurship dimostrata particolarmente efficace nel consentire alle aziende di affrontare le sfide attuali del mercato. Le organizzazioni che adottano l'intrapreneurship sono caratterizzate da una cultura aziendale aperta al cambiamento e alla sperimentazione, dove gli intrapreneurs sono incoraggiati a identificare e perseguire opportunità di innovazione. Questo approccio consente alle aziende di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, introducendo nuove idee e prodotti che soddisfano le esigenze dei clienti in evoluzione.

La tecnologia e la digitalizzazione hanno svolto un ruolo fondamentale nello stimolare l'intrapreneurship. Le nuove tecnologie hanno reso più accessibili le risorse e le informazioni necessarie per avviare e gestire nuovi progetti, consentendo agli intrapreneurs di trasformare rapidamente le loro idee in realtà. Inoltre, la digitalizzazione ha aperto nuove opportunità di business e mercati, creando spazi per l'innovazione e la crescita

*Figura 3: Modello dell'intraprenditorialità.*



*Fonte: Bostjan Antoncic & Robert D Hisrich (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and crosscultural validation.*

L'intrapreneurship è vista come una risposta necessaria alla concorrenza sempre più sofisticata, alla sfiducia nei confronti del management tradizionale e al fenomeno della fuga dei migliori talenti verso nuove iniziative imprenditoriali. Per evitare stagnazione, perdita di personale e declino, le organizzazioni moderne sono incoraggiate a coltivare una mentalità intraprendente, creando un ambiente che favorisca l'innovazione e il successo

Quali sono i fattori chiave che influenzano l'efficacia dell'intrapreneurship all'interno delle grandi imprese?

## 2. Analisi bibliometrica della letteratura sull'intrapreneurship

L'analisi bibliometrica è uno strumento cruciale per comprendere l'evoluzione di un campo di studio e per individuare nuove tendenze di ricerca.

La bibliometria è una disciplina dell'informatica che valuta l'impatto delle pubblicazioni scientifiche e la diffusione della conoscenza (Broadus, 1987;

Cuccurullo et al., 2016; Merigò et al., 2015). Questo tipo di analisi permette ai ricercatori di esaminare una maggiore quantità di dati rispetto alle revisioni sistematiche della letteratura, mantenendo al contempo rigore, trasparenza e solidità scientifica (Dada, 2018; Rey-Martí et al., 2016).

Nella fase preliminare dell'analisi, sono stati stabiliti gli obiettivi e le domande di ricerca della revisione. Sono poi stati selezionati articoli, capitoli di libri, riviste scientifiche e atti di conferenze per rispondere a queste posizioni. Questa selezione fornisce una panoramica ampia e completa della ricerca condotta, mostrando studi sia teorici che empirici. La letteratura esaminata abbraccia una vasta gamma di temi legati all'imprenditorialità, inclusi i fattori organizzativi che possono favorire o impedire lo sviluppo imprenditoriale, le strategie di leadership e gestione, le dinamiche di gruppo e le performance aziendali. Sono state inoltre esplorate le implicazioni economiche e sociali dell'imprenditorialità, nonché le politiche e le pratiche aziendali che possono promuovere o frenare i comportamenti intraprenditoriali.

Questa analisi bibliometrica non solo traccia l'evoluzione del campo negli ultimi anni, ma offre anche una base per individuare le future linee di ricerca. Attraverso l'analisi delle citazioni e dei termini più frequentemente utilizzati, si propone di fornire una comprensione approfondita delle sfumature della ricerca sull'imprenditorialità e di suggerire nuove direzioni per l'innovazione organizzativa.

In definitiva, si mira a costruire le fondamenta per un'analisi dettagliata della letteratura sull'imprenditorialità, con l'obiettivo di avanzare la conoscenza accademica e migliorare la pratica manageriale in un settore in continua evoluzione.

## 2.1. Raccolta ed elaborazione dati

Questa analisi bibliometrica si propone di esplorare e sintetizzare la letteratura esistente sull'intrapreneurship dal 2008 ad oggi. La scelta di iniziare nel 2008 non è casuale: questo arco temporale indica un punto di svolta nella ricerca nel settore, con un notevole aumento delle pubblicazioni che indicano una crescente consapevolezza e interesse per l'imprenditorialità. Studi recenti hanno introdotto

nuove prospettive teoriche, metodologiche e pratiche, rendendo necessaria una revisione per comprendere le tendenze emergenti e i contributi più significativi.

Questo capitolo utilizza tecniche bibliometriche per analizzare i lavori accademici al fine di identificare punti di discontinuità e macro-temi legati a filoni di letteratura specifici. Per questo motivo è stata condotta un'analisi utilizzando il software R studio, uno degli strumenti più utilizzati dai ricercatori.

Per svolgere la presente analisi bibliometrica sull'intrapreneurship, è stata eseguita una metodologia rigorosa. In primo luogo, è stato selezionato la keyword "Intrapreneurship" come termine principale di ricerca. Questa scelta è stata dettata dalla necessità di focalizzarsi su studi che trattano specificamente il concetto di intrapreneurship, assicurandosi di coprire una gamma completa di contributi teorici e pratici pertinenti.

Successivamente, sono state delimitate le aree di ricerca a tre principali categorie: Business, Management and Accounting; Social Sciences; ed Economics, Econometrics and Finance. Questa selezione ha permesso di concentrare l'analisi su discipline che offrono una comprensione approfondita delle dinamiche organizzative, economiche e sociali che influenzano e sono influenzate dall'intrapreneurship.

Per garantire che l'analisi fosse rappresentativa e focalizzata sui contributi più influenti, sono stati selezionati gli articoli più citati all'interno del set di dati. Questo approccio ha permesso di identificare i lavori che hanno avuto il maggiore impatto nella comunità accademica e di analizzare le tendenze emergenti e i contributi chiave nel campo dell'intrapreneurship.

Prima di intraprendere l'analisi dell'evoluzione tematica dell'intrapreneurship, è stato fondamentale selezionare un corpus di testi rappresentativi e influenti. A tal fine, abbiamo deciso di esaminare i dieci testi più citati pubblicati nel periodo compreso tra il 2008 e il 2024 (come riportato in Tabella, figura 4).

Questo arco temporale consente di catturare le dinamiche di sviluppo del concetto di intrapreneurship e di osservare l'evoluzione e la diversificazione della ricerca in



questo ambito nel corso degli anni. L'analisi dei lavori più citati permette di individuare i contributi principali che hanno influenzato il dibattito accademico e di tracciare le linee guida della ricerca contemporanea sull'intrapreneurship.

*Figura 4: classifica testi più citati pubblicati tra il 2008 e il 2024*

Authors	Title	Sorce	Pub. Years	Tot. Citations
Halme M; Lindeman S; Linna P	Innovation for inclusive business: intrapreneurial bricolage in multinational corporations	Journal Of Management Studies	2012	293
Parker SC	Intrapreneurship or entrepreneurship?	Journal Of Business Venturing	2011	257
Yun Jj;Zhao X; Jung K; Yigitcanlar T	The culture for open innovation dynamics	Sustainability (Switzerland)	2020	213
Moriano Ja; Molero F; Topa G; Lévy Mangin J-P	The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship	International entrepreneurship and management journal	2014	170
Douglas Ej; Fitzsimmons Jr	Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents	Small business economics	2013	160

Lukes M; Stephan U	Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures	International journal of entrepreneurial behaviour and research	2017	151
Neessen Pcm; Caniëls Mcj; Vos B; De Jong Jp	The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda	International entrepreneurship and management journal	2019	128
Cantner U; Cunningham Ja; Lehmann Ee; Menter M	Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model	Small business economics	2021	122
Blanka C	An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward	Review of managerial science	2019	112
Rigtering Jpc; Weitzel U	Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship	International entrepreneurship and management journal	2013	107

*Fonte: Scopus*

L'intrapreneurship è un fenomeno complesso e multidimensionale, influenzato da una molteplicità di fattori interconnessi. L'analisi della letteratura scientifica ci offre un'opportunità unica di svelare le intricate dinamiche che regolano il

comportamento intrapreneuriale all'interno delle organizzazioni. Attraverso un'attenta disamina dei diversi contributi accademici, è possibile individuare una serie di temi ricorrenti che ci permettono di comprendere meglio le condizioni che favoriscono o ostacolano l'emergere di iniziative innovative.

Il concetto di intrapreneurship riprende la capacità degli intrapreneurs di creare e innovare utilizzando risorse esistenti e superando vincoli organizzativi. Halme et al. (2012) offrono una delle descrizioni più dettagliate di questo fenomeno, evidenziando come gli intrapreneurs, operando all'interno di contesti aziendali spesso rigidi, riescano a promuovere l'innovazione attraverso un approccio creativo e adattivo.

Il concetto si manifesta in diverse forme:

- Resistenza ai vincoli organizzativi: Gli intrapreneurs operano spesso in maniera non convenzionale per aggirare le restrizioni imposte dalla cultura aziendale.
- Sfruttamento delle risorse esistenti: Usano risorse interne e reti informali per portare avanti i loro progetti innovativi.
- Adattamento e resilienza: Spesso investono risorse personali, mostrando determinazione nel garantire il successo delle loro iniziative.

Una risorsa fondamentale, che si evince dallo studio dei diversi articoli è il capitale umano per lo sviluppo dell'intrapreneurship all'interno delle organizzazioni, in particolare, la ricerca di Yun Jj e colleghi (2020) ha evidenziato come il tipo di competenze possedute dagli individui influenzi significativamente la loro propensione a intraprendere iniziative innovative.

La distinzione tra capitale umano generale e specifico è cruciale per comprendere le dinamiche dell'intrapreneurship.

Le competenze generali, quali la creatività, la capacità di problem solving, la flessibilità e la leadership, sono trasversali a diversi contesti lavorativi e possono favorire sia l'intrapreneurship che l'imprenditorialità indipendente.

Tuttavia, è il capitale umano specifico, ovvero le conoscenze e le competenze sviluppate all'interno di un'organizzazione specifica, risultano essere un fattore distintivo per gli intrapreneurs. Queste competenze, profondamente radicate nel contesto aziendale, consentono agli intrapreneurs di identificare opportunità di innovazione, di mobilitare le risorse interne e di costruire relazioni all'interno dell'organizzazione.

Le ricerche suggeriscono, inoltre, che il tipo di opportunità imprenditoriale influenzi la scelta tra intrapreneurship e imprenditorialità indipendente. Le opportunità B2B (business-to-business), che coinvolgono relazioni inter-organizzative complesse e richiedono una profonda conoscenza dei mercati e dei clienti, sono più tipicamente associate all'intrapreneurship. Gli intrapreneurs, grazie alla loro conoscenza del contesto aziendale e delle reti di relazioni, sono in grado di sfruttare queste opportunità per creare nuovi prodotti o servizi. Al contrario, le opportunità B2C (business-to-consumer), che si focalizzano sulla creazione di valore per il consumatore finale, sono spesso più attrattive per gli imprenditori indipendenti, che possono beneficiare di una maggiore autonomia e flessibilità nella creazione e commercializzazione dei loro prodotti o servizi.

Il profilo demografico degli intrapreneurs, sebbene possa fornire indicazioni interessanti, non è statico e può variare a seconda del contesto organizzativo e culturale. Mentre è vero che gli uomini di mezza età con un alto livello di istruzione sono spesso sovra-rappresentati tra gli intrapreneurs, è importante sottolineare che il genere, l'età e il livello di istruzione non sono gli unici fattori determinanti.

Altri elementi, come la personalità, l'esperienza lavorativa e la cultura organizzativa, possono influenzare significativamente la propensione a intraprendere iniziative innovative.

La disponibilità di risorse è un prerequisito fondamentale per l'intrapreneurship, ma non è sufficiente. La qualità delle risorse, e in particolare il tempo dedicato all'innovazione, è un fattore determinante. Gli scambi informali sul luogo di lavoro, basati sulla fiducia e sulla reciprocità, svolgono un ruolo cruciale nel

facilitare l'accesso a risorse intangibili come le conoscenze, le idee e il supporto sociale.

La fiducia è un elemento chiave nelle relazioni interpersonali e rappresenta la base per la collaborazione e la condivisione di informazioni. Quando gli individui si fidano l'uno dell'altro, sono più disposti a condividere rischi, a collaborare su progetti innovativi e a sostenere le iniziative degli altri.

Le decisioni di intraprendere un percorso intrapreneuriale sono guidate da una complessa interazione di fattori motivazionali e percettivi. Le aspettative legate ai risultati dell'intrapreneurship, come il reddito, l'autonomia, il rischio e lo sforzo lavorativo, influenzano fortemente la propensione degli individui a impegnarsi in tali attività.

- Rischio e ricompensa: Come giustamente sottolineato da Monsen et al. (2010), il rischio percepito e lo sforzo richiesto rappresentano dei deterrenti significativi per l'intrapreneurship. La paura del fallimento, la perdita di stabilità lavorativa e l'incertezza sul futuro possono scoraggiare gli individui dall'intraprendere iniziative innovative. Tuttavia, la prospettiva di ottenere elevati profitti e di raggiungere un maggiore autonomia può fungere da incentivo, superando le resistenze iniziali.
- Propensione al rischio e all'indipendenza: Come evidenziato da Parker (2011), la propensione al rischio e la propensione all'indipendenza sono due dimensioni della personalità che influenzano la scelta tra intrapreneurship e imprenditorialità indipendente. Individui con una maggiore avversione al rischio tendono a preferire l'intrapreneurship, percepita come un'opzione meno rischiosa rispetto all'avvio di una propria impresa. Al contrario, coloro che hanno una forte propensione all'indipendenza e una bassa tolleranza per la burocrazia potrebbero essere più attratti dall'imprenditorialità indipendente.
- Motivazioni intrinseche ed estrinseche: Oltre alle motivazioni economiche, gli individui possono essere spinti a intraprendere percorsi intrapreneuriali da motivazioni intrinseche, come il desiderio di realizzazione personale, la passione per l'innovazione e il bisogno di

autonomia. Queste motivazioni possono mitigare l'impatto negativo del rischio e dello sforzo, fornendo agli intrapreneurs una forte spinta a perseguire i loro obiettivi.

Le condizioni organizzative rappresentano il terreno fertile su cui può fiorire l'intrapreneurship. Oltre ai fattori già citati, è fondamentale considerare:

- Cultura organizzativa: Una cultura aziendale che valorizza l'innovazione, la sperimentazione e l'assunzione di rischi è fondamentale per stimolare comportamenti intrapreneuriali. I valori, le norme e le credenze condivise all'interno dell'organizzazione influenzano profondamente la propensione degli individui a proporre nuove idee e a metterle in pratica.
- Sistemi di valutazione e incentivazione: I sistemi di valutazione delle performance e i programmi di incentivazione dovrebbero essere allineati con gli obiettivi di innovazione dell'organizzazione. È fondamentale premiare non solo i risultati finali, ma anche i comportamenti e le competenze che favoriscono l'intrapreneurship, come la creatività, la collaborazione e la capacità di risolvere problemi.
- Formazione e sviluppo: Investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze intrapreneuriali è fondamentale per creare un bacino di talenti in grado di identificare e sfruttare nuove opportunità. Programmi di formazione mirati, mentoring e coaching possono aiutare i dipendenti a sviluppare le competenze necessarie per innovare.
- Strutture dedicate all'innovazione: La creazione di strutture dedicate all'innovazione, come incubatori interni o laboratori di ricerca, può fornire agli intrapreneurs le risorse e il supporto necessari per sviluppare le loro idee.
- Tolleranza al Fallimento e Clima Aziendale: Un Ambiente di Crescita: La tolleranza al fallimento è un elemento cruciale per un ambiente organizzativo che favorisca l'intrapreneurship. Le organizzazioni dovrebbero considerare il fallimento come un'opportunità di apprendimento e crescita, piuttosto che come un evento negativo. Un clima aziendale che incoraggia la sperimentazione, l'apertura al cambiamento e la condivisione

delle conoscenze è fondamentale per creare un ambiente in cui gli individui si sentano liberi di esprimere le loro idee e di prendere rischi.

Le analisi su come promuovere l'intrapreneurship si concentrano sullo sviluppo di iniziative innovative da parte dei dipendenti. Viene proposta una struttura che si basa su tre elementi principali: abilitatori individuali, abilitatori organizzativi e meccanismi facilitanti.

A livello individuale, l'intrapreneurship è influenzata da atteggiamenti personali, competenze, giudizio e tratti della personalità. I dipendenti che possiedono uno spirito imprenditoriale, sono proattivi e intraprendenti, tendono a partecipare a progetti innovativi. Le competenze individuali, come il livello di istruzione e la conoscenza del mercato e delle tecnologie, sono essenziali, così come la capacità di adattarsi a cambiamenti di carriera. Anche il giudizio nel bilanciare rischi e benefici è cruciale, poiché il rischio percepito e le ricompense attese influenzano le decisioni dei dipendenti. Infine, i tratti della personalità, come l'apertura mentale, l'estroversione e la stabilità emotiva, favoriscono l'intrapreneurship, mentre coscienziosità e amicalità possono avere effetti contrastanti. La capacità di adattamento gioca un ruolo importante nell'influenzare l'impatto di questi tratti sul comportamento intrapreneuriale.

A livello organizzativo, ci sono quattro fattori principali che incoraggiano l'intrapreneurship: il supporto allo sviluppo, la disponibilità di risorse, lo stile manageriale e la cultura dell'innovazione. Un'organizzazione che fornisce coaching e risorse ai dipendenti facilita la loro partecipazione a progetti innovativi. La disponibilità di risorse finanziarie, tecnologiche e intellettuali è essenziale per sostenere l'intrapreneurship, così come la collaborazione tra colleghi. Lo stile di leadership influisce notevolmente, con la leadership trasformativa che ha un impatto positivo, mentre quella transazionale tende a scoraggiarla. Infine, una cultura aziendale che promuove l'autonomia, tollera il fallimento e incoraggia i dipendenti a correre rischi stimola lo sviluppo di competenze imprenditoriali.

Infine, i meccanismi facilitanti dell'intrapreneurship includono le infrastrutture ICT, le relazioni tra organizzazione e dipendenti e quelle tra colleghi. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione permettono un lavoro più flessibile, favorendo l'innovazione. La qualità delle relazioni tra l'organizzazione e i dipendenti, basata su fiducia, impegno e soddisfazione, influisce positivamente sull'intrapreneurship, soprattutto quando la leadership ispira e guida efficacemente i dipendenti. Inoltre, la collaborazione e la condivisione della conoscenza tra colleghi sono fondamentali per sostenere comportamenti innovativi e imprenditoriali all'interno dell'organizzazione.

*Figura 5: fattori abilitanti (a livello individuale e organizzativo) e dei meccanismi facilitanti per la coltivazione dell'intrapreneurship.*

Enablers-individual level	Enablers-organizational level	Facilitating mechanisms
<i>Self-attitudes</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal initiative</li> <li>• Entrepreneurial self-efficacy</li> <li>• Proactivity</li> </ul> <i>Capabilities</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Market knowledge</li> <li>• Technology knowledge</li> <li>• Innovativeness</li> <li>• Career adaptability</li> </ul> <i>Judgments</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rewards (finance, achievement, and satisfaction)</li> <li>• Risks (job, pay, and reputation)</li> <li>• Probability of venture success</li> <li>• Organizational identification</li> </ul> <i>Personality attributes/traits</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibility and drive</li> <li>• Openness</li> <li>• Conscientiousness,</li> <li>• Extroversion</li> <li>• Emotional stability</li> </ul>	<i>Developmental support and work design</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management support</li> <li>• Work discretion</li> <li>• Managerial coaching</li> <li>• Developmental advice and mentoring</li> <li>• Job design and work context</li> </ul> <i>Resource availability</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial resources (e.g., rewards)</li> <li>• Technological systems</li> <li>• Intrapreneurial workshops</li> </ul> <i>Managerial style</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Related knowledge</li> <li>• Innovation capability</li> <li>• Managerial framing</li> <li>• Transformational leadership</li> <li>• Managerial receptiveness</li> </ul> <i>Innovative culture</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomy</li> <li>• Tolerance for failure</li> <li>• Encouraging risk-taking</li> <li>• Extension of individual network</li> </ul>	<i>Establishing information and communication technologies (ICT) infrastructures</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ICT-based systems help support:</li> <li>• Novel ways of working (time- and location-independent work)</li> <li>• Flexible and decentralized working system</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas development</li> <li>• Monitoring intrapreneurial process</li> <li>• Implementing new business ideas</li> </ul> <i>Forming organization–employee relationship (OER)</i> <p>OER reflects on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trust</li> <li>• Control mutuality</li> <li>• Commitment</li> <li>• Satisfaction</li> </ul> <i>Creating employee–employee relationship (EER)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Civil relationship</li> <li>• Inspiring relationship</li> <li>• Integrating relationship</li> <li>• Synergizing relationship</li> <li>• Knowledge sharing among employees</li> </ul>

*Fonte:* *Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges*

In sintesi, l'intrapreneurship è un fenomeno articolato che nasce dall'interazione di vari fattori sia individuali che organizzativi. Sul piano personale, i dipendenti che si distinguono per la loro capacità di innovare all'interno delle aziende sono caratterizzati da competenze trasversali come creatività, flessibilità e capacità di risolvere problemi complessi. Allo stesso tempo, tratti di personalità come l'apertura mentale, l'estroversione e la resilienza emotiva, insieme a un giudizio accurato nella



gestione dei rischi e delle ricompense, risultano determinanti per la loro propensione a intraprendere iniziative innovative.

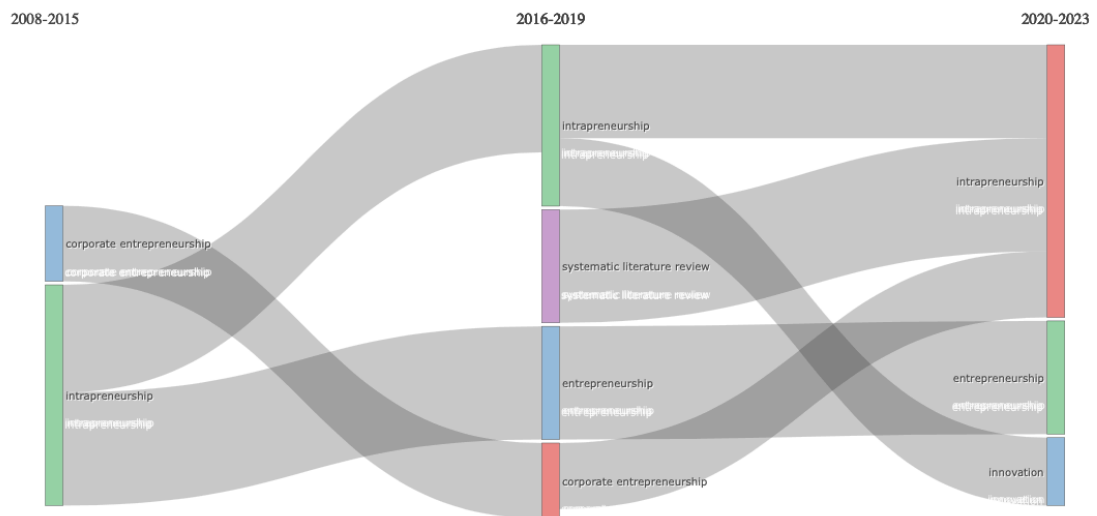
Sul fronte aziendale, un'organizzazione che incentiva l'intrapreneurship crea un ambiente favorevole attraverso il sostegno al personale, mettendo a disposizione risorse finanziarie, tecnologiche e intellettuali. Queste risorse permettono ai dipendenti di trasformare idee in progetti concreti. Il coaching manageriale e un design del lavoro che favorisca l'autonomia e la creatività sono fondamentali. Lo stile di leadership gioca un ruolo chiave: la leadership trasformativa, che ispira e motiva i dipendenti, incoraggia l'innovazione, mentre un approccio manageriale più rigido e transazionale tende a soffocarla. Allo stesso modo, una cultura organizzativa che promuove l'assunzione di rischi e tollera il fallimento facilita la nascita di comportamenti intrapreneuriali.

Infine, esistono meccanismi facilitanti che amplificano il potenziale intrapreneuriale, come l'uso delle tecnologie ICT, che consentono modalità di lavoro flessibili e collaborative, e la qualità delle relazioni sia tra l'organizzazione e i dipendenti che tra colleghi. Fiducia, impegno e collaborazione reciproca creano un terreno fertile per lo scambio di idee e l'innovazione. In sintesi, l'intrapreneurship prospera solo quando il contesto aziendale riesce a fornire un mix di risorse, supporto manageriale e una cultura che valorizzi il capitale umano, la condivisione di conoscenze e il superamento delle sfide interne.

## 2.2. Thematic Evolution

Il grafico sulla Thematic Evolution (Fig.6), illustra come i temi principali dell'intrapreneurship si sono sviluppati nel tempo, evidenziando le tendenze emergenti e i cambiamenti nelle priorità di ricerca. Il grafico è suddiviso in tre periodi di tempo: 2008-2015, 2016-2019, e 2020-2023.

*Figura 6: Thematic Evolution*



Nel primo periodo, dal 2008 al 2015, il tema dominante è il "corporate entrepreneurship". Durante questi anni, la ricerca si concentra principalmente su come le aziende possono favorire e integrare l'innovazione interna attraverso pratiche imprenditoriali all'interno delle loro strutture.

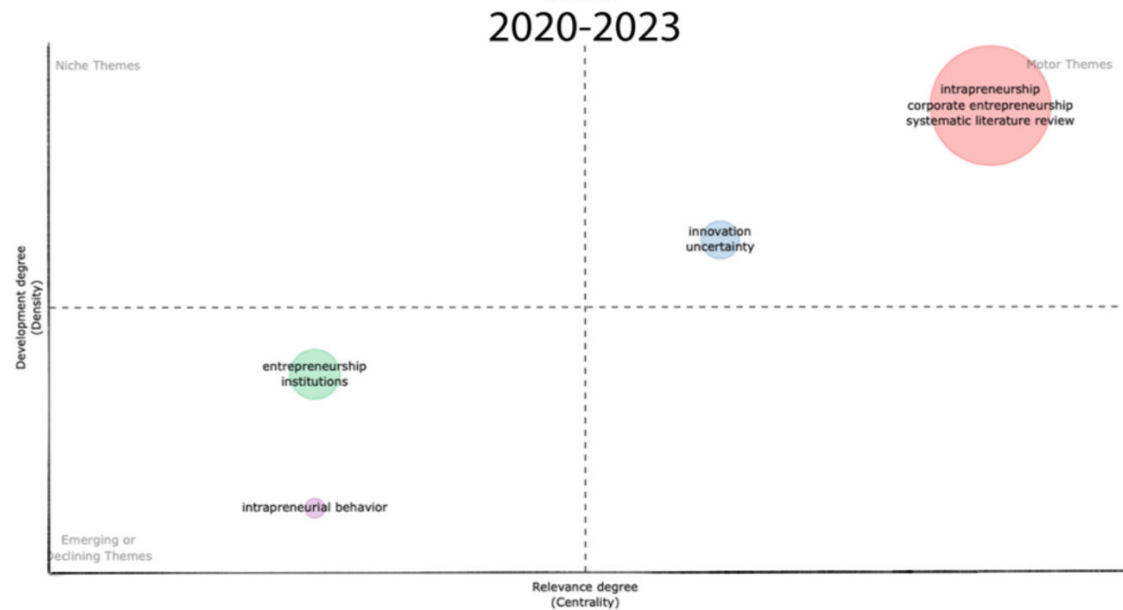
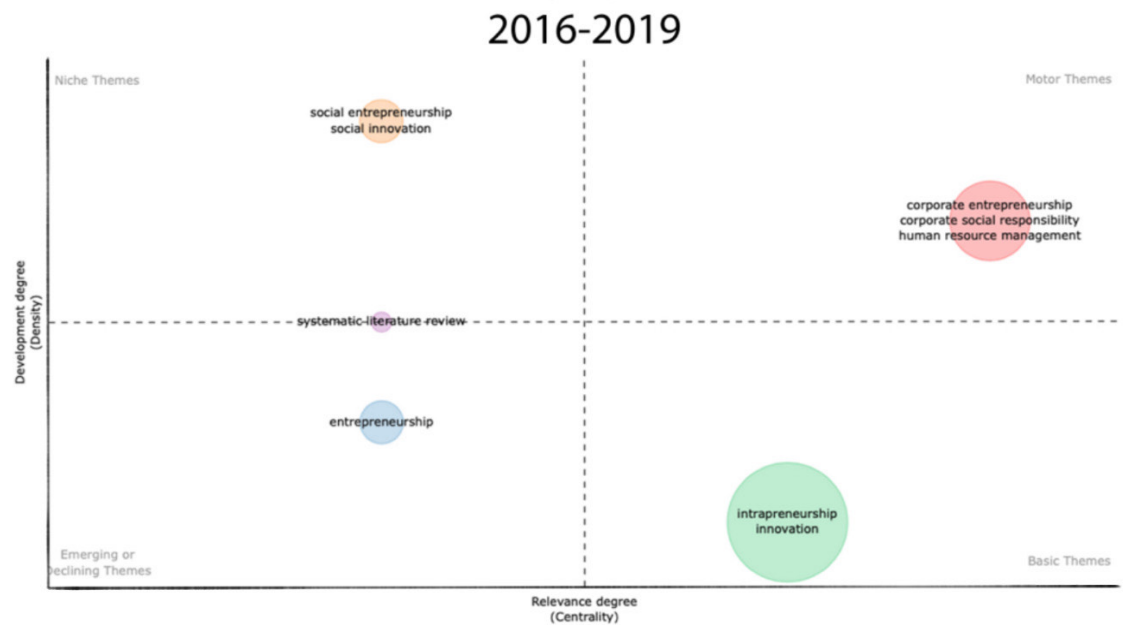
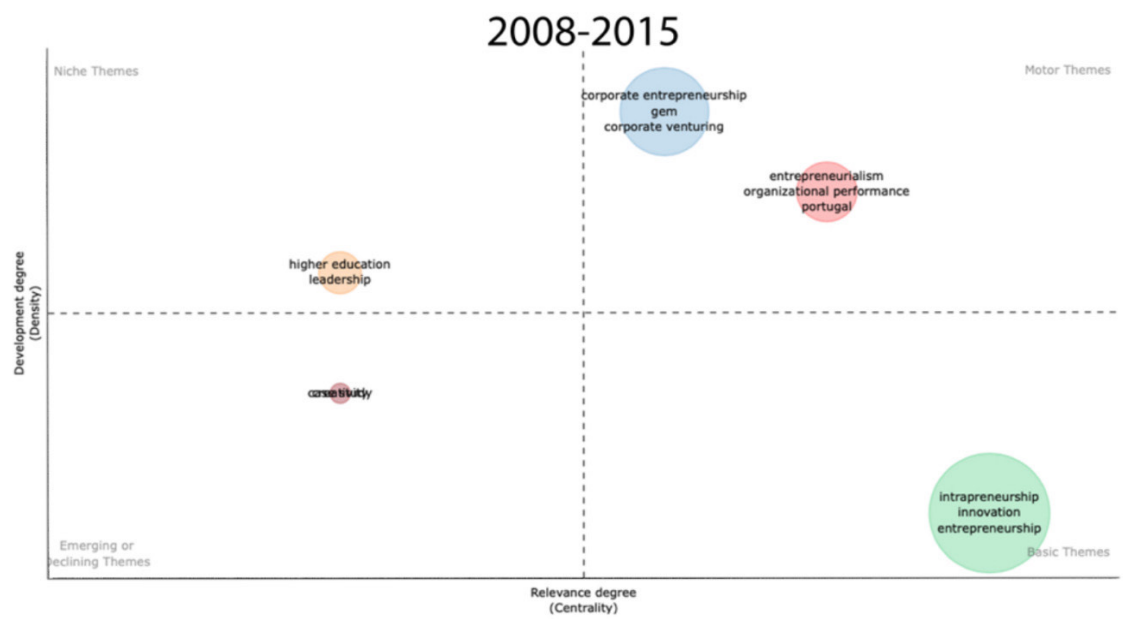
Nel periodo successivo, dal 2016 al 2019, si osserva un'evoluzione e una diversificazione dei temi. Il "corporate entrepreneurship" continua ad avere una presenza significativa, ma emerge prepotentemente il tema dell'"intrapreneurship", che riguarda specificamente l'innovazione e l'iniziativa imprenditoriale da parte dei dipendenti all'interno delle organizzazioni. Inoltre, in questo periodo, appare il tema della "systematic literature review", indicando una crescente attenzione verso l'analisi e la sintesi della letteratura esistente sull'argomento. Il tema dell'"entrepreneurship" continua ad essere rilevante, sottolineando l'importanza delle pratiche imprenditoriali in generale.

Infine, nel periodo dal 2020 al 2023, il tema dell'"intrapreneurship" diventa dominante, riflettendo un forte interesse verso le dinamiche interne delle organizzazioni per promuovere l'innovazione. Il tema dell'"entrepreneurship" rimane costante, mostrando una continua enfasi sulle pratiche imprenditoriali. Un nuovo tema emerge in questo periodo, quello dell'"innovation", indicando un focus crescente sull'innovazione come concetto centrale nelle ricerche più recenti.

In sintesi, l'analisi mostra che il tema del "corporate entrepreneurship" è stato predominante nel primo periodo, ma ha perso importanza nel tempo. Al contrario, il tema dell'"intrapreneurship" è emerso e ha guadagnato sempre più rilevanza, diventando il focus principale negli anni più recenti. Altri temi come "systematic literature review" e "innovation" sono emersi diventando significativo solo nell'ultimo periodo analizzato. Questa evoluzione tematica evidenzia come le priorità e gli interessi nella ricerca sull'intrapreneurship siano cambiati nel corso degli anni, riflettendo le dinamiche e le esigenze mutevoli del contesto organizzativo e imprenditoriale.

La Fig.7. rappresenta i principi della mappatura tematica della letteratura. Le mappe tematiche, molto intuitive, permettono ai ricercatori di esaminare l'evoluzione dei temi attraverso quattro quadranti distinti (Cobo et al., 2011). I temi sono classificati in base alla loro centralità (misurata lungo l'asse X) e densità (misurata lungo l'asse Y). La centralità indica quanto un tema sia collegato ad altri temi diversi all'interno del cluster, e quindi quanto sia rilevante in un determinato campo. La densità, invece, misura quanto le parole chiave di un cluster specifico siano interconnesse e, di conseguenza, quanto il tema sia sviluppato. In questo contesto, il quadrante in alto a destra ospita temi con alta centralità e densità (Motor Themes), che possono influenzare la ricerca al di fuori del cluster e sono ben sviluppati anche internamente. Il quadrante in basso a destra evidenzia temi trasversali a una disciplina (Basic Themes), con alta centralità ma bassa densità, e quindi in grado di influenzare altri argomenti ma non ancora ben consolidati. Il quadrante in basso a sinistra mostra temi emergenti o in declino (Emerging or Declining Themes), caratterizzati da bassa centralità e densità. Infine, il quadrante in alto a sinistra include temi di nicchia (Niche Themes), che sono ben sviluppati a livello interno grazie all'alta densità, ma non hanno un impatto significativo su altri temi a causa della bassa centralità.

*Fig 7: Mappe tematiche*



Il cambiamento tematico tra il primo (2008-2015) e ultimo periodo (2020-2023), riflette l'adattamento e la risposta della comunità accademica alle necessità e sfide emergenti nel campo dell'intrapreneurship e dell'innovazione aziendale.

L'intrapreneurship, che inizialmente era considerato un tema basilare, ha guadagnato sempre più attenzione nella letteratura recente, diventando un tema motore. Questo cambiamento è dovuto non solo all'importanza crescente dell'innovazione all'interno delle organizzazioni, ma anche per la crescente attenzione della comunità accademica.

La crescente complessità e competitività dell'economia globale ha spinto le aziende a concentrarsi sull'innovazione e sul vantaggio competitivo, portando l'imprenditorialità interna alle organizzazioni a diventare un tema centrale sia nella ricerca che nella pratica (Kuratko e Audretsch, 2013). Gli studi sulla systematic literature review hanno permesso di analizzare, sintetizzare e valutare criticamente le conoscenze esistenti sull'intrapreneurship, migliorando la comprensione del termine e delle sue implicazioni.

Poiché l'intrapreneurship si basa su vari concetti teorici e prospettive, i contributi in questo campo sono frammentati e utilizzano varie definizioni. Il testo "An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward" discute l'importanza di distinguere concetti correlati come l'intrapreneurship, l'imprenditorialità aziendale (corporate entrepreneurship, CE) e l'orientamento imprenditoriale (entrepreneurial orientation, EO), evidenziando come la mancanza di una classificazione chiara abbia generato confusione nella letteratura accademica.

Antoncic e Hisrich (2003) hanno cercato di fornire una panoramica dei concetti legati all'imprenditorialità nelle aziende, identificando due filoni principali a livello organizzativo. Il primo è l'orientamento imprenditoriale (EO), un costrutto a livello di impresa che definisce l'azienda imprenditoriale come quella che innova, assume rischi e adotta un approccio proattivo (Miller, 1983). Il secondo filone è l'imprenditorialità aziendale (CE), che si divide in corporate venturing (CV) e imprenditorialità strategica, associando il CV alla creazione di nuove imprese e

l'imprenditorialità strategica al rinnovamento organizzativo (Kuratko e Audretsch, 2013).

Recentemente, la ricerca ha sottolineato l'importanza di distinguere tra CE e intrapreneurship. Mentre CE rappresenta un processo di innovazione top-down, avviato dalla leadership aziendale, l'intrapreneurship è vista come un approccio bottom-up, legato al comportamento imprenditoriale autonomo dei dipendenti (Åmo e Kolvereid, 2005; Rigtering e Weitzel, 2013; Sinha e Srivastava, 2013). Questa distinzione mette in evidenza prospettive diverse e sottolinea la necessità di una classificazione chiara tra CE e intrapreneurship.

Il concetto di intrapreneurship si basa sull'idea che il capitale umano, rappresentato dai dipendenti imprenditoriali, sia una risorsa fondamentale per l'innovazione all'interno delle aziende (Guerrero e Peña-Legazkue, 2013; Parker, 2011). Tuttavia, l'imprenditorialità aziendale (CE) non sempre si traduce automaticamente in comportamento intrapreneuriale, poiché la decisione di agire come intrapreneur è personale e individuale (Rigtering e Weitzel, 2013).

Viene così chiarito che l'intrapreneurship, visto come concetto a livello individuale, riguarda dipendenti che sviluppano innovazioni all'interno di un'organizzazione esistente, mentre CE e CV sono più associati alla creazione di nuove imprese e al rinnovamento organizzativo.

In conclusione, l'evoluzione del concetto di intrapreneurship da un tema basilare a un aspetto centrale nella ricerca e nella pratica aziendale riflette il crescente riconoscimento del suo ruolo cruciale nell'innovazione e nel vantaggio competitivo. Mentre inizialmente l'intrapreneurship era vista semplicemente come un comportamento imprenditoriale all'interno delle organizzazioni, oggi è chiaro che essa rappresenta una dimensione fondamentale della strategia aziendale moderna.

La distinzione tra intrapreneurship, corporate entrepreneurship e orientamento imprenditoriale ha permesso una comprensione più raffinata e utile di questi concetti, facilitando la loro applicazione pratica e accademica.

Questa maggiore chiarezza concettuale non solo arricchisce la letteratura esistente, ma offre anche alle aziende strumenti più efficaci per stimolare l'innovazione interna e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile. Il riconoscimento dell'intrapreneurship come un processo bottom-up, in contrasto con l'approccio top-down della corporate entrepreneurship, sottolinea l'importanza di dare spazio e autonomia ai dipendenti imprenditoriali. In questo modo, le organizzazioni possono sfruttare al meglio le capacità e le idee innovative dei loro collaboratori, integrandole nel loro tessuto strategico per affrontare le sfide e le opportunità del contesto globale in continua evoluzione.

Analogamente, tra il 2016 e il 2023, il concetto di responsabilità sociale d'impresa (CSR) e la gestione delle risorse umane (HRM) sono emersi come temi centrali nel panorama della cultura organizzativa. Questo periodo ha visto un crescente riconoscimento dell'importanza di una cultura aziendale che non solo promuove l'efficienza e la performance, ma anche abbraccia valori umanistici e pratiche sostenibili. Le organizzazioni di successo hanno compreso che una cultura forte, orientata verso la responsabilità sociale e una gestione delle risorse umane ben progettata, è essenziale per raggiungere obiettivi condivisi e sostenibili.

Secondo lo studio, "The culture for open innovation dynamics", la cultura aziendale può essere vista come un insieme di relazioni dinamiche che ruotano attorno a un obiettivo comune, caratterizzata da segnali di connessione, abitudini di rischio reciproco e narrazioni condivise. Questi elementi non solo creano un senso di appartenenza e identità, ma anche rafforzano la cooperazione e la fiducia tra i membri dell'organizzazione. Una cultura organizzativa ben costruita, fondata su valori umanistici e orientata alla responsabilità sociale, ha dimostrato di influenzare positivamente le pratiche aziendali, incoraggiando approcci più etici e sostenibili.

La responsabilità sociale d'impresa, in particolare, è diventata un aspetto cruciale per le aziende che cercano di rispondere alle crescenti aspettative di stakeholder e comunità. La cultura organizzativa gioca un ruolo fondamentale nel plasmare le politiche e le pratiche di CSR, così come le pratiche di HRM possono modellare e essere modellate dalla cultura stessa. La connessione tra cultura aziendale, CSR e

HRM è diventata un elemento chiave per migliorare non solo le prestazioni aziendali, ma anche per garantire un impatto positivo a lungo termine.

In contesti aziendali in rapida evoluzione, la flessibilità e l'innovazione risultano fondamentali, e una cultura organizzativa forte può fornire un vantaggio competitivo significativo. Tuttavia, è essenziale che le aziende equilibrino la stabilità culturale con la capacità di adattamento ai cambiamenti per evitare che una cultura troppo rigida diventi un ostacolo all'innovazione. L'analisi di questi elementi fornisce una comprensione più profonda di come le organizzazioni possano sviluppare una cultura che non solo guida i comportamenti dei dipendenti, ma promuove anche pratiche di responsabilità sociale e gestione delle risorse umane efficaci.

Dalla disamina del fenomeno dell'intrapreneurship emerge chiaramente la sua natura complessa e multidimensionale, influenzata da una serie di fattori legati sia alle caratteristiche individuali degli intrapreneurs che al contesto organizzativo in cui operano. Elementi come la capacità di innovare sfruttando risorse esistenti e aggirando vincoli aziendali, e l'importanza del capitale umano, con la distinzione tra competenze generali e specifiche, delineano un quadro in cui la creatività e la capacità di adattamento sono fondamentali per il successo dell'intrapreneurship.

La transizione del tema riflette anche un cambiamento nel modo in cui le organizzazioni vedono i propri dipendenti: non solo come esecutori di ordini dall'alto, ma come innovatori autonomi, capaci di contribuire alla crescita e al rinnovamento organizzativo.

## 2.3 Considerazioni finali

L'intrapreneurship è un pilastro fondamentale per le aziende moderne che cercano di rimanere competitive e innovative. I testi analizzati mettono in luce vari aspetti critici da considerare quando si progetta un ambiente che favorisca l'intrapreneurship. Di seguito, vengono esplorati i temi principali, come la cultura



aziendale, la leadership, le competenze necessarie e l'importanza del capitale umano.

### 2.3.1. Cultura Aziendale

Uno dei punti più importanti e centrali in entrambe le analisi è la cultura aziendale. L'intrapreneurship può prosperare solo in un ambiente in cui la cultura promuove e sostiene attivamente l'innovazione, l'autonomia e il rischio calcolato. La cultura aziendale permea ogni aspetto dell'organizzazione, influenzando le decisioni quotidiane, i comportamenti e le interazioni tra colleghi.

Le aziende che vogliono promuovere l'intrapreneurship devono adottare una cultura aperta all'innovazione e disposta ad accogliere il cambiamento. Questo implica la capacità di adattarsi a nuove sfide e di tollerare il fallimento come parte del processo di apprendimento e miglioramento continuo. Se il fallimento è punito severamente, i dipendenti saranno meno inclini a intraprendere nuove iniziative o a proporre idee innovative. Pertanto, un punto chiave su cui porre attenzione è come l'azienda gestisce il fallimento: esso dovrebbe essere visto come un'opportunità per apprendere e migliorare, piuttosto che come una sconfitta.

Un altro elemento culturale essenziale è la collaborazione. Le aziende intrapreneuriali promuovono il lavoro di squadra e lo scambio di conoscenze tra i dipendenti. La cultura della condivisione delle idee è fondamentale per creare un ecosistema di innovazione, dove le persone possano sentirsi libere di proporre nuove soluzioni e dove la conoscenza fluisca senza ostacoli. In questo contesto, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) giocano un ruolo vitale, poiché favoriscono la comunicazione fluida tra diverse funzioni aziendali e facilitano la creazione di reti collaborative all'interno dell'organizzazione.

### 2.3.2. Leadership

La leadership ha un'influenza diretta sulla cultura dell'innovazione. I leader devono essere modelli di riferimento e promotori dell'intrapreneurship.

I leader devono adottare uno stile di leadership trasformativa che incoraggi la creatività e l'iniziativa. Un leader visionario è capace di ispirare e motivare i dipendenti, rendendo l'innovazione parte integrante della strategia aziendale. Inoltre, una comunicazione aperta da parte dei leader è fondamentale per garantire che la visione innovativa venga condivisa e compresa da tutti.

La leadership deve garantire che siano disponibili le risorse necessarie per l'innovazione, inclusi budget dedicati, tempo e strumenti. Creare una struttura organizzativa che consenta l'accesso a risorse e know-how è fondamentale per sostenere i progetti di intrapreneurship.

L'approccio bottom-up è un elemento cruciale per stimolare l'intrapreneurship all'interno delle organizzazioni. Questo approccio si basa sull'idea che le migliori idee e innovazioni spesso emergano non solo dalla cima della gerarchia, ma anche dai dipendenti che operano nelle posizioni di base. Questi individui, che hanno una comprensione diretta delle dinamiche operative e delle sfide quotidiane, possono identificare opportunità di miglioramento e sviluppare soluzioni pratiche.

### 2.3.3. Fattori Organizzativi

Creare un ambiente che favorisca l'intrapreneurship richiede un approccio strategico ai fattori organizzativi.

L'implementazione di tecnologie che favoriscano la collaborazione e l'innovazione è cruciale. L'uso di piattaforme di comunicazione interna e strumenti di gestione dei progetti non solo facilita la condivisione di idee, ma promuove anche un lavoro di squadra più efficace. Stabilire relazioni positive tra i diversi dipartimenti contribuisce a garantire un flusso di idee più efficiente, creando sinergie che possono portare a risultati innovativi.

Un ulteriore elemento chiave per l'intrapreneurship è la flessibilità organizzativa. Le aziende devono essere pronte a rivedere e adattare le loro strutture e processi in risposta alle esigenze di innovazione. Questo può includere la creazione di team di progetto interfunzionali, dedicati a iniziative specifiche, consentendo così un approccio più agile e reattivo alla gestione dei progetti.

È essenziale anche la creazione di spazi fisici e virtuali dedicati all'innovazione. Questi spazi possono includere laboratori, aree di co-working e piattaforme online dove i dipendenti possono collaborare su progetti innovativi. La disponibilità di tali ambienti incoraggia la creatività e facilita il lavoro di squadra, consentendo ai team di adattarsi rapidamente ai cambiamenti di mercato e di sperimentare nuove idee. Inoltre, trovare un equilibrio tra le responsabilità quotidiane e il tempo dedicato all'innovazione è fondamentale. Le aziende possono implementare politiche che consentano ai dipendenti di dedicare una parte della loro settimana lavorativa a progetti innovativi, integrando così l'innovazione nella cultura aziendale. Questa libertà aiuta a creare un ambiente in cui la creatività e l'innovazione sono valorizzate.

Infine, uno dei principali driver dell'intrapreneurship è la capacità dell'azienda di motivare e premiare i propri dipendenti in modo efficace. È essenziale che le imprese adottino sistemi di incentivazione allineati con l'obiettivo di promuovere l'innovazione. Se il criterio di valutazione delle performance è esclusivamente basato sulla produttività o sul raggiungimento di obiettivi a breve termine, i dipendenti potrebbero sentirsi meno motivati a investire tempo e sforzi in progetti innovativi, soprattutto se questi comportano un rischio maggiore.

#### 2.3.4. Capitale Umano

Il capitale umano è uno dei più preziosi asset di un'organizzazione e deve essere riconosciuto come tale.

Investire nello sviluppo delle competenze dei dipendenti è essenziale. Programmi di formazione che si concentrano su innovazione, creatività e gestione del cambiamento possono fornire ai dipendenti gli strumenti necessari per contribuire

attivamente all'intrapreneurship. Le aziende dovrebbero considerare anche le opportunità di mentoring per favorire la crescita dei talenti emergenti.

Promuovere una cultura della condivisione della conoscenza può migliorare significativamente l'innovazione. Creare spazi e opportunità per la collaborazione tra dipendenti favorisce la circolazione delle idee e l'apprendimento reciproco.

L'innovazione non dipende solo da fattori organizzativi, ma anche dalle competenze e dai tratti personali dei dipendenti.

La resilienza è un tratto fondamentale per affrontare le sfide legate all'innovazione. Le aziende devono incoraggiare i dipendenti a sviluppare la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti, essenziale in un ambiente competitivo in continua evoluzione.

#### 2.3.5. Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e HRM:

L'integrazione di valori etici e sostenibili nella cultura organizzativa non è solo una responsabilità sociale, ma un'opportunità strategica. Le aziende devono garantire che le loro iniziative di intrapreneurship non solo generino profitto, ma siano anche etiche e sostenibili. Questo significa sviluppare prodotti e servizi che rispondano a bisogni sociali o ambientali, coinvolgendo i dipendenti in progetti che abbiano un significato più profondo.

Le pratiche di gestione delle risorse umane dovrebbero allinearsi con gli obiettivi CSR dell'azienda. Ciò può includere la valutazione delle performance non solo in termini di risultati finanziari, ma anche sulla base dell'impatto sociale e ambientale delle innovazioni. Incentivare comportamenti etici e pratiche sostenibili tra i dipendenti non solo migliora l'immagine aziendale, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro positivo.

In conclusione, l'intrapreneurship emerge come un elemento cruciale per il successo delle aziende nel contesto attuale, caratterizzato da rapidità di cambiamento e crescente competitività. La creazione di un ecosistema intrapreneuriale richiede un impegno strategico e integrato, dove ogni aspetto, dalla

cultura organizzativa alla leadership, dal capitale umano alla responsabilità sociale, gioca un ruolo fondamentale.

Le aziende devono sottolineare l'importanza della cultura aziendale, promuovendo un ambiente che incoraggi la creatività, la tolleranza al rischio e l'apprendimento continuo. Questo non solo permette di affrontare le sfide del mercato, ma stimola anche una maggiore motivazione e coinvolgimento dei dipendenti, trasformando ciascuno di loro in un potenziale innovatore.

Inoltre, la leadership deve fungere da catalizzatore, ispirando e facilitando il processo di intrapreneurship attraverso un supporto concreto e una comunicazione aperta. È essenziale che i leader non solo definiscano una visione chiara, ma anche che incoraggino l'innovazione etica e sostenibile, dimostrando così che la crescita economica e il benessere sociale possono coesistere armoniosamente.

La valorizzazione del capitale umano si traduce in investimenti in formazione e sviluppo delle competenze, creando un circolo virtuoso in cui le persone si sentono valorizzate e motivate a contribuire attivamente all'innovazione. La creazione di un clima di collaborazione e di scambio di conoscenze è altrettanto fondamentale, poiché favorisce un flusso continuo di idee e soluzioni creative.

Infine, l'integrazione della responsabilità sociale d'impresa nelle pratiche di intrapreneurship non è solo una scelta etica, ma una necessità strategica. Le aziende che abbracciano valori etici e sostenibili non solo costruiscono una reputazione solida, ma attraggono anche talenti e clienti sempre più consapevoli dell'impatto sociale delle loro scelte.

In sintesi, un vero ecosistema intrapreneuriale non è solo un obiettivo da perseguire, ma un imperativo strategico per le aziende che desiderano prosperare nel futuro. Le aziende devono abbracciare l'intrapreneurship come parte integrante della loro identità e della loro strategia di lungo termine, riconoscendo che il successo non è solo misurato dai profitti, ma anche dalla capacità di innovare e contribuire positivamente alla società. In questo modo, l'intrapreneurship diventa non solo un motore di innovazione, ma anche un catalizzatore di cambiamento sociale e sostenibile.

### 3. Metodologia di analisi del caso studio:

Eni Joule è stata selezionata come un caso emblematico per esplorare il concetto di intrapreneurship, grazie al suo ruolo di riferimento nell'innovazione all'interno del settore energetico. Questa piattaforma di open innovation, creata da Eni, mira a stimolare l'imprenditorialità interna, consentendo ai dipendenti di trasformare idee innovative in progetti concreti. Eni Joule offre un ambiente fertile per lo sviluppo di startup e iniziative creative, facilitando la collaborazione tra talenti interni e risorse esterne.

Il programma non solo supporta finanziariamente progetti innovativi, ma promuove anche una cultura aziendale che valorizza la creatività e la proattività. Attraverso hackathon, programmi di incubazione e collaborazioni con università e centri di ricerca, Eni Joule rappresenta un esempio di come le grandi aziende possano integrare l'intrapreneurship nella loro strategia aziendale. Questo approccio consente a Eni di affrontare le sfide energetiche e ambientali attuali, consolidando la sua posizione di leader nel settore.

In un contesto in cui l'innovazione e la sostenibilità sono fondamentali, Eni Joule si distingue per il suo impegno a creare soluzioni sostenibili e innovative, rendendola un caso di studio ideale per chi desidera comprendere come l'intrapreneurship possa essere messa in pratica con successo.

#### 3.1. Metodologia

Per approfondire il tema dell'intrapreneurship, è stato condotto un caso studio su Eni Joule, con l'obiettivo di comprendere come questo concetto venga sviluppato all'interno dell'azienda, quali siano i benefici derivanti dalla sua applicazione e quali le principali sfide da affrontare al fine di identificare un quadro generale per una corretta implementazione dell'intrapreneurship.

Nella presente analisi, è stata intrapresa una ricerca approfondita per esplorare e comprendere la cultura aziendale di Eni, con un focus particolare sulle pratiche di innovazione e imprenditorialità all'interno dell'organizzazione.

A tal fine, sono state condotte una serie di interviste a Francesca Ficeto, Domenica Surace ed Ester Minuto di Eni Joule, selezionate per le loro competenze e diverse esperienze, al fine di raccogliere informazioni dirette e contestualizzate sulle dinamiche interne dell'azienda.

Le interviste hanno avuto come obiettivo quello di mettere in relazione le testimonianze raccolte con la letteratura scientifica esaminata nel capitolo 2.

Tuttavia, per comprendere se e come queste teorie possano tradursi in azioni concrete e pratiche aziendali, è fondamentale raccogliere testimonianze dirette da chi vive quotidianamente l'organizzazione. Attraverso le interviste, è stata fornita un'importante opportunità per esplorare la percezione dei dipendenti rispetto ai principi e alle strategie delineate nella letteratura. È stato così possibile comprendere se le pratiche promosse da Eni siano in linea con le raccomandazioni teoriche, analizzando le esperienze delle dipendenti riguardo alle iniziative imprenditoriali interne, alla cultura dell'innovazione e alla collaborazione tra team.

Inoltre, sono state indagate le modalità con cui la leadership dell'azienda faciliti o ostacoli il processo di innovazione, nonché se le competenze richieste nel contesto attuale del lavoro coincidano con quelle descritte nei lavori accademici. Questo confronto tra teoria e pratica ha permesso di valutare la coerenza delle strategie di Eni con i modelli imprenditoriali contemporanei, individuando eventuali discrepanze o sinergie.

Le informazioni raccolte arricchiscono l'analisi e offrono uno spunto per comprendere come Eni possa continuare il suo percorso di innovazione e sostenibilità, attingendo alle esperienze e alle competenze delle proprie risorse umane. In questo modo, il lavoro si propone di contribuire a una riflessione più ampia sul ruolo delle aziende nella promozione di una cultura imprenditoriale e sostenibile in un contesto globale in continua evoluzione.

Le domande hanno riguardato, coerentemente alle considerazioni effettuate nel capitolo precedente:

Cultura organizzativa:

- Quali sfide avete incontrato nell'integrare una mentalità imprenditoriale in una grande azienda come Eni, e come sono state superate?
- Quali cambiamenti nella cultura aziendale sono stati necessari per implementare l'intrapreneurship in Eni Joule?
- Come Eni Joule ha lavorato per diffondere e trasformare l'innovazione in una leva fondamentale per la crescita aziendale?

#### Leadership:

- Come ha influito il supporto del top management di Eni nell'implementazione dei programmi di intrapreneurship?
- Quali sono state le principali resistenze incontrate da parte del management e delle risorse umane nell'adozione dell'intrapreneurship?
- Qual è stato il ruolo della leadership nella promozione dell'intrapreneurship e nell'implementazione dei programmi di Joule?
- Come si bilancia l'orientamento all'innovazione con la gestione dei rischi associati ai progetti di intrapreneurship?
- Che tipo di supporto ricevono i team intraprendenti da parte della leadership aziendale per implementare e sviluppare le loro idee?

#### Fattori organizzativi:

- Quali strutture o processi sono stati implementati per facilitare la generazione e lo sviluppo di idee innovative all'interno dell'azienda?
- La formazione imprenditoriale ha contribuito a rafforzare l'engagement dei dipendenti e migliorare la loro occupabilità?
- Come Joule ha implementato il processo di validazione, incubazione e accelerazione delle idee innovative proposte dai dipendenti? Quali sono stati gli strumenti più efficaci utilizzati in queste fasi?

#### Capitale umano

- Quali competenze trasversali sono risultate più importanti nello sviluppo del mindset imprenditoriale dei dipendenti Eni attraverso i programmi di Joule?
- In che modo Joule ha contribuito allo sviluppo professionale dei dipendenti Eni e alla loro retention all'interno dell'azienda?



- Che tipo di formazione o coaching ricevono i dipendenti per prepararsi a gestire progetti imprenditoriali complessi?
- Quali sono stati i criteri adottati dalle risorse umane per identificare i dipendenti con attitudini imprenditoriali e potenziali innovativi?

### 3.2. Eni Joule

Joule è la scuola di Eni per l'impresa, una delle principali missioni di Joule è quella di promuovere la diffusione di una mentalità imprenditoriale tra i dipendenti. Attraverso il coinvolgimento dei professionisti dell'azienda, vengono avviati programmi di intrapreneurship sia interni che esterni. L'obiettivo è sviluppare nuovi progetti per Eni, partendo dalla fase di ideazione fino alla realizzazione di soluzioni in grado di rispondere alle esigenze interne. Puntano a trasformare la professione, aggiornando competenze e linguaggi.

L'obiettivo è quello di promuovere un approccio più proattivo, stimolare lo sviluppo del pensiero laterale e incentivare l'innovazione nel lavoro quotidiano. Questo progetto, inoltre, puntava a dare una spinta al tradizionale mondo delle risorse umane (HR), fornendo al contempo un contributo significativo al sistema Paese, sostenendo l'innovazione e il settore delle startup, ancora arretrato in Italia rispetto ad altri Paesi.

In questa cornice, Joule si pone come promotore della crescita di startup innovative e sostenibili, contribuendo alla creazione di un ecosistema imprenditoriale orientato verso una filiera energetica a zero emissioni. Allo stesso tempo, facilita la diffusione della cultura imprenditoriale sia all'interno che all'esterno di Eni, sostenendo l'innovazione e favorendo lo sviluppo di nuove idee.

I programmi di intrapreneurship interni a Joule mirano a stimolare la creatività e la produttività dei dipendenti, incoraggiando l'emergere di nuove idee direttamente dall'interno dell'organizzazione. Questi programmi sono stati pensati per migliorare la flessibilità, il pensiero laterale e l'orientamento al cliente, creando un ambiente

favorevole all'innovazione e al cambiamento, anche in risposta a eventi imprevisti come la pandemia.

Claudio Granata, direttore Human Capital e Procurement di Eni, ha affermato che “l'innovazione, oltre a essere una questione tecnologica, rappresenta soprattutto un cambiamento sociale e culturale, che spesso richiede tempo per diffondersi e determinare trasformazioni profonde nella società. In questo senso, l'innovazione è una leva fondamentale per lo sviluppo e la creazione di valore condiviso”.

Eni Joule è stata concepita nel 2019, in risposta alla crescente necessità di innovazione e di un nuovo mindset all'interno dell'azienda, in un periodo in cui il mondo del lavoro era in rapida evoluzione, Eni ha riconosciuto l'importanza di far acquisire ai propri dipendenti nuove competenze e soft skills, utili per affrontare le sfide contemporanee.

Formalizzata nei primi mesi del 2020, in piena pandemia, ha avviato i suoi programmi proprio mentre il mondo affrontava una crisi economica e sociale. Durante il lockdown, ha rivolto particolare attenzione al supporto delle persone, offrendo strumenti per reinventarsi attraverso una piattaforma di e-learning imprenditoriale, destinata ad aspiranti imprenditori e startup, con l'obiettivo di aiutarli a sviluppare idee innovative in un momento di grande difficoltà.

Attraverso i suoi programmi, Joule ha così evoluto la propria struttura, puntando a rispondere a due principali bisogni: da un lato, promuovere una nuova cultura aziendale per migliorare le abilità dei dipendenti in vista della transizione energetica e digitale; dall'altro, identificare e supportare nuove tecnologie e talenti imprenditoriali sul mercato.

In questo contesto, la tecnologia da sola non è sufficiente; se il binomio di mindset e cultura è pari a zero, la moltiplicazione darà come risultato zero. Pertanto, è fondamentale lavorare su questo binomio per favorire l'innovazione.

Joule si è quindi strutturata per rispondere a queste esigenze, lavorando su tre direttrici principali:

1. Cultura imprenditoriale: Joule promuove la formazione imprenditoriale sia per i dipendenti Eni che per l'esterno, con un focus anche sulla sensibilizzazione dei giovani. Grazie alla collaborazione con scuole di specializzazione e centri di ricerca, favorisce la diffusione delle competenze imprenditoriali, rafforzando la motivazione, l'engagement e l'occupabilità. Questi percorsi di formazione contribuiscono anche alla retention dei professionisti, aumentano la consapevolezza sulle opportunità legate all'imprenditorialità e migliorano l'employability.

2. Idea validation, incubazione e accelerazione: Joule sostiene progetti di innovazione scientifica, industriale e tecnologica, promuovendo soluzioni innovative per affrontare le sfide della sostenibilità. Grazie a iniziative di incubazione e accelerazione, favorisce la nascita di nuove collaborazioni e progetti in grado di guidare la transizione energetica e di creare nuove opportunità di mercato.

3. Impatto sulla community: Joule si propone come un hub di connessione e confronto, creando un contesto imprenditoriale altamente innovativo, collaborativo e orientato alla sostenibilità. Questo ecosistema supportato da un vasto network di professionisti e imprenditori contribuisce alla nascita di nuove iniziative che integrano innovazione e sostenibilità.

La community di Joule conta oltre 5.000 ore di formazione sull'imprenditorialità, con più di 400 dipendenti Eni coinvolti in programmi di intrapreneurship, oltre 90 esperti della Joule Expert Academy e più di 10.000 iscritti alla piattaforma di e-learning, di cui 1.200 dipendenti di Eni.

In sintesi, Eni Joule si configura come un motore di innovazione che, attraverso la promozione dell'imprenditorialità e dello sviluppo sostenibile, contribuisce non solo alla crescita dell'azienda, ma anche alla costruzione di un futuro energetico a zero emissioni, migliorando le competenze dei propri dipendenti e sostenendo il mercato delle startup.

### 3.3. Programma di intrapreneurship svolto in Eni joule

Il progetto di intrapreneurship si è svolto nell'arco di tre mesi, rappresentando un'opportunità unica di crescita e innovazione all'interno dell'azienda. Le risorse umane hanno selezionato con cura un gruppo eterogeneo di partecipanti, composto da professionisti provenienti da diversi settori e con competenze complementari. Questa diversità è stata fondamentale per garantire una pluralità di punti di vista e approcci, elemento chiave per la creazione di soluzioni innovative e per affrontare le sfide aziendali da prospettive inedite.

Durante il periodo di tre mesi, è stato dedicato un giorno specifico alla settimana al progetto, in cui i partecipanti potevano concentrarsi esclusivamente sullo sviluppo delle idee imprenditoriali. Le giornate erano caratterizzate da sessioni di lavoro intensivo, strutturate per massimizzare la creatività e la collaborazione. In queste occasioni, i partecipanti avevano la libertà di esplorare nuove idee, lavorare in gruppo e costruire soluzioni pratiche in risposta alle esigenze dell'azienda. Ogni sessione si apriva con un brainstorming collettivo, seguito da momenti di lavoro individuale e in team, durante i quali le idee prendevano forma e venivano testate in modo concreto.

Il ruolo del facilitatore è stato cruciale per il successo del progetto. Questa figura, con competenze trasversali in dinamiche di gruppo e gestione dell'innovazione, ha guidato i partecipanti attraverso le diverse fasi del progetto, fornendo un supporto costante e risorse utili per la validazione delle idee. Oltre a facilitare le discussioni e stimolare il confronto, il facilitatore ha avuto il compito di mantenere alto il livello di motivazione e di aiutare il gruppo a superare eventuali ostacoli, promuovendo un approccio metodico e orientato ai risultati. La sua presenza ha contribuito a mantenere il focus sull'obiettivo finale, assicurando che ogni partecipante potesse esprimere al meglio le proprie potenzialità.

Il progetto ha raggiunto il suo apice con un viaggio a San Francisco, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di presentare i loro progetti di fronte a un pubblico di esperti del settore, investitori e imprenditori. Questa esperienza ha rappresentato non solo un riconoscimento concreto del loro impegno, ma anche un'occasione unica per entrare in contatto con un ecosistema imprenditoriale dinamico, imparare

dalle startup locali e ampliare il proprio network. Il confronto con professionisti internazionali ha aperto nuove prospettive e ha permesso ai partecipanti di ricevere feedback preziosi per perfezionare ulteriormente le proprie idee.

## 4. Analisi del caso studio “Eni Joule”

Eni Joule ha avviato l'intrapreneurship per promuovere l'innovazione e lo sviluppo di soluzioni sostenibili all'interno dell'azienda, affrontando una serie di sfide organizzative e culturali. Una delle principali difficoltà riscontrate è stata l'integrazione di una mentalità imprenditoriale in una realtà come quella di Eni, da sempre caratterizzata da una struttura rigida e poco flessibile. Questo contesto ha portato a un iniziale scetticismo da parte del management e delle risorse umane (HR), abituati a processi consolidati e a una visione più tradizionale della gestione aziendale.

All'inizio del programma, partito nel 2021, il coinvolgimento delle risorse umane si è rivelato cruciale per assicurare che i dipendenti fossero pronti ad affrontare un mercato del lavoro in costante evoluzione e a sviluppare le competenze necessarie per essere competitivi. Le HR hanno dovuto superare la propria iniziale riluttanza ad adottare un approccio più flessibile e innovativo, comprendendo la necessità di favorire un cambiamento di mentalità tra i dipendenti. Questo ha richiesto una stretta collaborazione con Joule per comprendere come promuovere una cultura più imprenditoriale all'interno dell'azienda, partendo dalla leadership.

L'innovazione, come spiegato dai responsabili di Joule, non può esistere senza il giusto equilibrio tra mindset, cultura e tecnologia. Solo combinando un atteggiamento proattivo e aperto al cambiamento con una cultura aziendale che incoraggi e sostenga l'innovazione, è possibile sfruttare appieno le opportunità offerte dalla tecnologia. Eni ha quindi lavorato intensamente per creare un ambiente dove i dipendenti potessero sentirsi motivati a uscire dalla propria zona di comfort, sperimentando nuove soluzioni e contribuendo in modo attivo all'innovazione interna.

Nel corso degli anni, Joule ha affinato la sua strategia per implementare l'intrapreneurship. Inizialmente, l'approccio adottato era di tipo top-down, con la creazione di partenariati con startup esterne per introdurre innovazioni. Tuttavia, questo metodo si è rivelato meno efficace del previsto, poiché mancava un reale bisogno tecnologico all'interno dell'azienda che motivasse i dipendenti a partecipare attivamente. Dopo un'attenta riflessione, Joule ha deciso di adottare un approccio bottom-up, partendo dai bisogni concreti del business e coinvolgendo i dipendenti nella creazione di soluzioni innovative.

Uno degli esempi di maggior successo di questo nuovo approccio è stato il progetto sviluppato in collaborazione con Eni Live, la divisione che si occupa di mobilità sostenibile. In questo caso, i dipendenti stessi hanno proposto idee innovative che sono state apprezzate dai dirigenti. Questo successo ha confermato l'importanza di partire dalle reali esigenze dell'azienda per coinvolgere direttamente i dipendenti nello sviluppo di soluzioni innovative.

Uno dei pilastri del programma di intrapreneurship di Joule è stata la formazione di gruppi di lavoro eterogenei, selezionati con cura per includere persone con competenze diverse e complementari. Questa diversità ha stimolato una contaminazione positiva, dove idee e approcci differenti si sono mescolati, portando alla creazione di soluzioni innovative per le sfide aziendali. Inoltre, un aspetto centrale del programma è stata l'integrazione delle soft skills, come il pensiero laterale, la proattività, la creatività e la capacità di lavorare in team. Queste competenze trasversali sono risultate fondamentali per lo sviluppo di un mindset imprenditoriale tra i dipendenti, che hanno imparato a guardare alle sfide da diverse angolazioni e a proporre soluzioni inedite.

Il programma è stato progettato per massimizzare la creatività e la collaborazione, durante queste sessioni, si alternavano momenti di brainstorming collettivo e lavoro di gruppo, per permettere ai team di esplorare nuove idee e testarle in modo concreto. Fondamentale per il successo del programma è stata la presenza di facilitatori, professionisti con competenze trasversali in gestione dell'innovazione, che hanno guidato i partecipanti attraverso le diverse fasi del progetto, stimolando il confronto e aiutando a mantenere alto il livello di motivazione.

Nonostante il successo del programma, Joule ha dovuto affrontare alcune sfide significative. Uno dei principali ostacoli è stato il mantenimento del coinvolgimento a lungo termine dei partecipanti. Se inizialmente l'entusiasmo era alto, con il passare del tempo alcuni hanno iniziato a sentirsi sopraffatti dalla difficoltà di conciliare il progetto con le loro responsabilità quotidiane. Inoltre, la limitata disponibilità di risorse economiche e umane per implementare le idee sviluppate ha rallentato il processo di realizzazione, generando una certa frustrazione. Questo ha messo in evidenza la necessità di un maggiore coordinamento organizzativo e di investimenti più consistenti da parte dell'azienda per sostenere concretamente i progetti nati all'interno del programma.

#### 4.1. Confronto tra la letteratura sull'intrapreneurship e Eni Joule

Uno dei principali temi emersi dalla letteratura sull'intrapreneurship è l'importanza della cultura organizzativa e del supporto manageriale. Le ricerche indicano che una cultura che valorizza l'innovazione e incoraggia i dipendenti a esplorare nuove idee è cruciale per stimolare comportamenti intrapreneuriali. L'intervista con Eni Joule conferma questa prospettiva, evidenziando come una delle sfide principali per implementare con successo l'intrapreneurship sia stato proprio il cambiamento culturale. L'adozione di una mentalità innovativa, che coinvolge diverse funzioni aziendali, inclusi i dipartimenti HR, ha rappresentato un nodo centrale. La resistenza iniziale del middle management e delle risorse umane rispecchia le difficoltà già segnalate nella letteratura, che sottolinea quanto sia complesso e fondamentale il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione, non solo del top management.

Sia nella letteratura che nell'esperienza di Eni Joule, emerge l'importanza delle competenze nello sviluppo dell'intrapreneurship. In teoria, il capitale umano specifico è considerato essenziale, poiché permette agli intrapreneurs di sfruttare la loro conoscenza del contesto aziendale per proporre soluzioni innovative. Questo principio è ben riflesso nell'approccio di Eni, che ha puntato sullo sviluppo di

competenze trasversali come il pensiero laterale, la proattività e il lavoro di squadra. Interessante è il fatto che Eni attribuisca grande importanza alle soft skills, concordando con la letteratura che evidenzia come queste capacità siano fondamentali per facilitare la collaborazione, l'adattamento e l'innovazione.

Un altro fattore chiave è la disponibilità di risorse. Gli intrapreneurs devono avere accesso a risorse finanziarie, tecnologiche e intellettuali per sviluppare le proprie idee. In Eni, è stato creato un sistema che consente di incubare le idee più promettenti per tre mesi, durante i quali i partecipanti ricevono supporto e risorse per svilupparle. Questa pratica è in linea con le teorie che sostengono l'importanza di strutture dedicate, come incubatori interni o laboratori, per stimolare l'intrapreneurship.

La letteratura sottolinea che l'intrapreneurship è facilitata da un approccio che promuove la collaborazione e la condivisione delle conoscenze. Anche in Eni, è stata data grande importanza alla collaborazione tra dipendenti con competenze diverse, favorendo una contaminazione positiva tra famiglie professionali. Inoltre, Eni ha riconosciuto la necessità di superare il tradizionale modello di selezione HR, puntando su strumenti che valutano le attitudini imprenditoriali, un aspetto cruciale anche secondo la letteratura per individuare potenziali intrapreneurs.

Sia la letteratura che l'esperienza di Eni Joule confermano che l'intrapreneurship funziona meglio con un approccio bottom-up, dove le iniziative innovative nascono dal basso, piuttosto che essere imposte dall'alto. Inizialmente, Eni aveva adottato un approccio top-down, coinvolgendo i dipendenti in progetti esterni senza un chiaro bisogno tecnologico, ma questo metodo si è rivelato inefficace, come prevede la teoria. Solo con il passaggio a un approccio bottom-up, in cui i dipendenti identificano autonomamente i bisogni e propongono soluzioni, il programma ha iniziato a funzionare. Questo cambiamento riflette una transizione spesso suggerita dalla letteratura: il coinvolgimento attivo dei dipendenti, basato sui bisogni concreti dell'azienda, è essenziale per generare innovazione.

La letteratura suggerisce che le risorse umane dovrebbero svolgere un ruolo proattivo nel promuovere l'intrapreneurship, adattando i percorsi formativi e di sviluppo alle esigenze del cambiamento. Tuttavia, in Eni Joule, le HR inizialmente



si sono mostrate riluttanti a sostenere il programma, evidenziando una disconnessione tra teoria e pratica. Nonostante il ruolo critico delle HR riconosciuto dalla letteratura, in molte organizzazioni la loro funzione non è sempre allineata con la promozione dell'innovazione. Questo ostacolo è stato superato in Eni grazie alla collaborazione tra HR e Joule, ma il ritardo iniziale rappresenta una difficoltà comune anche in altre grandi aziende.

In conclusione, l'esperienza di Eni Joule conferma molti degli insegnamenti della letteratura sull'intrapreneurship, in particolare l'importanza della cultura organizzativa, del capitale umano e di un approccio bottom-up. Tuttavia, difficoltà pratiche come la resistenza iniziale delle risorse umane e l'approccio top-down offrono spunti di riflessione per migliorare ulteriormente l'implementazione dell'intrapreneurship. Rafforzando la formazione sulle competenze imprenditoriali e favorendo una maggiore tolleranza verso il fallimento, Eni può ottimizzare il proprio approccio e diventare un modello di riferimento per l'innovazione interna.

## 4.2. Considerazioni finali

Le considerazioni finali sull'esperienza di Eni Joule offrono un quadro chiaro di come l'intrapreneurship possa essere implementata con successo, pur evidenziando le sfide iniziali legate alla cultura organizzativa e alla collaborazione tra diversi attori aziendali. Uno dei principali temi emersi è l'importanza cruciale di una cultura aziendale che valorizzi l'innovazione e che promuova comportamenti intrapreneuriali attraverso il coinvolgimento attivo dei dipendenti. Eni Joule ha dimostrato come questo cambiamento culturale sia un processo complesso, che richiede il supporto non solo del top management, ma anche di tutte le altre funzioni aziendali, incluso il middle management e le risorse umane. La resistenza iniziale del middle management, osservata anche nella letteratura, ha rappresentato un ostacolo significativo, ma grazie alla collaborazione e a un lavoro di sensibilizzazione, Eni è riuscita a integrare l'intrapreneurship come parte della sua strategia di innovazione.

Un altro aspetto rilevante è la valorizzazione delle competenze trasversali e imprenditoriali all'interno del programma Eni Joule. L'azienda ha puntato sullo sviluppo delle capacità come il pensiero laterale, la proattività e la collaborazione, confermando quanto la letteratura sostiene circa l'importanza del capitale umano specifico per il successo dell'intrapreneurship. In particolare, Eni ha dimostrato come le soft skills siano cruciali per creare un ambiente di lavoro dove l'innovazione possa fiorire e dove i dipendenti siano incentivati a proporre soluzioni innovative.

In conclusione, l'esperienza di Eni Joule offre conferme e lezioni utili per chi desidera comprendere come migliorare l'implementazione dell'intrapreneurship nelle organizzazioni. In particolare, emerge chiaramente come il passaggio da un approccio top-down a uno bottom-up sia stato determinante per il successo del programma. Inizialmente, i tentativi di imporre l'innovazione dall'alto, senza un chiaro bisogno tecnologico o un coinvolgimento attivo dei dipendenti, si sono dimostrati inefficaci. Solo con l'adozione di un approccio che permette ai dipendenti di identificare i bisogni aziendali e di proporre autonomamente soluzioni innovative, l'intrapreneurship ha cominciato a dare risultati concreti. Questa transizione ha permesso a Eni Joule di sviluppare un ambiente favorevole all'innovazione, in cui i dipendenti si sentono responsabilizzati e incentivati a contribuire attivamente al progresso dell'azienda.

## Conclusioni

L'analisi sull'intrapreneurship ha evidenziato l'importanza di un insieme complesso di fattori per garantire il successo di un'azienda che desidera implementare comportamenti intrapreneuriali. Dalla letteratura emerge chiaramente che la chiave per promuovere l'intrapreneurship risiede in una cultura aziendale che favorisca l'innovazione, un supporto manageriale solido e un approccio che incoraggi la partecipazione attiva dei dipendenti. Questi elementi sono cruciali per creare un ambiente in cui i lavoratori si sentano motivati e supportati nel proporre idee nuove, affrontare rischi e contribuire in modo significativo all'innovazione interna.

Perché l'intrapreneurship possa svilupparsi efficacemente, è fondamentale che le organizzazioni superino le resistenze culturali interne e promuovano una mentalità aperta al cambiamento. Un aspetto centrale è la creazione di un ambiente che accolga il fallimento come parte del processo di apprendimento, riducendo la paura dei dipendenti di commettere errori. Le aziende dovrebbero valorizzare il rischio controllato e rendere la sperimentazione un comportamento naturale all'interno della propria struttura. Solo così è possibile stimolare una vera cultura dell'innovazione, basata sulla fiducia e sul sostegno continuo da parte della leadership.

Parallelamente, l'intrapreneurship richiede che l'azienda fornisca le risorse necessarie per trasformare idee embrionali in progetti concreti. Non basta promuovere un atteggiamento innovativo: le imprese devono anche investire in infrastrutture e risorse tecnologiche e finanziarie, permettendo agli intrapreneurs di sviluppare e testare le loro proposte. Strumenti come incubatori interni, programmi di sviluppo progettuale o team multidisciplinari dedicati possono fungere da acceleratori per l'innovazione, creando un sistema virtuoso di generazione e applicazione delle idee.

Un altro elemento emerso dall'analisi riguarda il ruolo critico delle risorse umane. Il coinvolgimento strategico delle HR è essenziale per identificare, formare e promuovere talenti con potenzialità intrapreneuriali. Le HR devono assumere un ruolo più attivo, sviluppando percorsi di carriera flessibili e orientati all'imprenditorialità interna, e promuovendo programmi di formazione che stimolino competenze come la proattività, il lavoro di squadra e la gestione del rischio. Senza una stretta collaborazione tra il dipartimento HR e le altre aree aziendali, l'intrapreneurship fatica a trovare terreno fertile.

In definitiva, le conclusioni generali mostrano che l'intrapreneurship non è una pratica isolata, ma un processo sistemico che coinvolge tutta l'organizzazione. È necessario un approccio integrato che includa una cultura aziendale inclusiva e orientata al rischio, una leadership che fornisca il sostegno necessario e un sistema di risorse capace di trasformare idee in innovazione. Solo creando un contesto in cui ogni livello dell'azienda può contribuire, supportato da risorse e incentivi

adeguati, l'intrapreneurship può diventare una leva strategica per il successo aziendale e la competitività nel lungo termine.

## Bibliografia

Amo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13, 7–19.

Antončič, J. A., & Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(3–4), 589–607.

Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 7–24.

Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (1991). What do we know about the dynamics of new firm formation? *Small Business Economics*, 3(3), 167–176.

Avkiran, N. (2000). Interpersonal skills and emotional maturity influence entrepreneurial style of bank managers. *Personnel Review*, 29(5–6), 654–671.

Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 811–822.

Berzin, S., Pitt-Catsoupes, M., & Gaitan-Rossi, P. (2016). Innovation and sustainability: an exploratory study of intrapreneurship among human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(5), 540–555.

Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. *Review of Management Science*, 13, 919–961.

Broadus, R. N. (1987). Toward a definition of “bibliometrics”. *Scientometrics*, 12(5–6), 373–379.

Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223–244.

Cantner, U., Cunningham, J. A., & Lehmann, E. E. (2021). Entrepreneurial ecosystems: A dynamic lifecycle model. *Small Business Economics*, 57, 407–423.

Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2012). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30, 513–535.

Cobo, M.J., Lòpez-Herrera A.G., Herrera-Viedma E., Herrera F. (2011), An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.

Cuccurullo, C., Aria, M., & Sarto, F. (2016). Foundations and trends in performance management: A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains. *Scientometrics*, 108(2).

Dada, O. L. (2018). A model of entrepreneurial autonomy in franchised outlets: A systematic review of the empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 206–226.

Davis, K. S. (1999). Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(3–4), 295–327.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Dess G.G.et al. (1997) Entrepreneurial strategy making and firm performance Tests of contingency and configurational models *Strategic Management Journal*

Douglas, Ej., Fitzsimmons,Jr. (2013) , Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents , *Small business economics*.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.

Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31(3), 381–402.

Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211–235.

Farrukh, M., Chong, W. Y., Mansori, S., & Ramzani, S. R. (2017). Intrapreneurial behaviour: The role of organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 243–256.

Fischer, A. (2011). Recognizing opportunities: Initiating service innovation in PSFs. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 915–927.

Fry, F. L. (1993). *Entrepreneurship: A planning approach*. Minneapolis: West Publishing.

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.

Gibbs, M., Neckermann, S., & Siemroth, C. (2017). A field experiment in motivating employee ideas. *Review of Economics and Statistics*, 99, 577–590.

Giannikis, S., & Nikandrou, I. (2013). The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: Empirical evidence from Greece during the economic downturn. *International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3644–3666.

Guerrero M, Peña-Legazkue I (2013) The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: evidence from developed economies. *Int Entrep Manag J* 9:397–416.

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5–15.

Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743–784.

Hernández-Perlines, P., Ariza-Montes, A., Blanco-González-Tejero, C. (2022) Intrapreneurship research: A comprehensive literature review, *Journal of Business Research*, Volume 153.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1984). Marketing decisions for new and mature products: Planning, development and control.

Honig, B., & Samuelsson, M. (2012). Entrepreneurial orientation, business performance, and the moderating role of managerial experience. *Journal of Business Research*, 65(6), 749–756.

Huang, L.-Y., Yang, L., & Hsieh, Y.-J. (2021). Cultivation of intrapreneurship: A framework and challenges. *Frontiers in Psychology*, 12, 731990.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14.

Kanter, R. M. (1984). *The change masters*. Touchstone Simon & Schuster.

Klepper, S. (2001). Employee startups in high-tech industries. *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 639–674.



Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Mian, S., Urbano, D., Wright, M. (2019). The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change - key strategic challenges

Kuratko, D. F., Audretsch, D. B., & Hornsby, J. S. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 323–335

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. C. (1993). Corporate entrepreneurship: The effects of the organizational environment on corporate entrepreneurship in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 67–89.

Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the effects of the entrepreneurial orientation and environmental dynamism. *The Academy of Management Journal*, 51(3), 558–576.

Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring Employee Innovation: A Review of Existing Scales and the Development of the Innovative Behavior and Innovation Support Inventories across Cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

MacMillan, I. C. Zemann, L., & SubbaNarasimha, P. N. (1986). "Criteria Distinguishing Successful from Unsuccessful Ventures in the Venture Screening Process." *Journal of Business Venturing*, 1(2), 123-139.

Macrae, N. (1982). Intrapreneurial now. *The Economist*.

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

Merigó J.M., Mas-Tur A., Roig-Tierno N., Ribeiro-Soriano D. (2015), “A bibliometric overview of the Journal of Business Research between 1973 and 2014”, *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 12, pp. 2645- 2653.

Merrifield, D.B. (1993). Intrapreneurial corporate renewal *Journal of Business Venturing*, 8 (5), pp. 383-389

Micozzi, A. (2024). L'attivazione imprenditoriale in Italia : Rapporto GEM 2023-2024

Miller D (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Manag Sci* 29:770–791

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

Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G. et al. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *Int Entrep Manag J* 10, 103–119.

Neessen, P.C., Caniëls, M.C., Vos, B. et al. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *Int Entrep Manag J* 15, 545–571

Nielsen, R. P., Peters, M. P., & Hisrich, R. D.(1985) *Intrapreneurship Strategy for Internal Markets-Corporate, Non-Profit and Government Institution*

Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, 19–34.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper & Row, New York.

Rey-Martí A., Ribeiro-Soriano D., Palacios-Marqués D. (2016), "A bibliometric analysis of social entrepreneurship", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 5, pp. 1651-1655.

Rigtering JPC, Weitzel U (2013) Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *Int Entrep Manag J* 9:337–360.

Rutherford, M. W., & Holt, D. T. (2007). Corporate entrepreneurship - an empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429–446.

Saka, D. (2014). Intrapreneurship Under the Microscope: the Terminology and Ideology of Intrapreneurship; Nature of Intrapreneurial Employees and Corporations; and Ways of Achieving and Benefits of Intrapreneurship.

Sanghvi, N. (1984) In-House Entrepreneurship. *Economic and Political Weekly*

Schollhammer, H. (1981) The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies.

Schollhammer, H.(1982) Internal corporate entrepreneurship *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 209 p. 223

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.

Sinha N, Srivastava KBL (2013) Association of personality, work values and socio-cultural factors with intrapreneurial orientation. *J Entrep* 22:97–113

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management." *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue), 17-27.

Stopford, J.M, Baden-Fuller, C.W. (1994) Creating corporate entrepreneurship *Strategic Management Journal*, 15 (7), pp. 521-536.

Turrò, A., Guerras-Martín, L. Á., & Roig-Tierno, N. (2010). "The role of entrepreneurship and innovation in the evolution of business models."

Urbano, D., & Turro, A. (2013). Conditioning factors for corporate entrepreneurship: an in(ex)ternal approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 379–396.

Wang, Y. L., Ellinger, A. D., & Wu, Y. C. J. (2013). Entrepreneurial opportunity recognition: an empirical study of R&D personnel. *Management Decision*, 51(1–2), 248–266.

Yun JJ, Zhao X, Jung K, Yigitcanlar T. (2020) The Culture for Open Innovation Dynamics. *Sustainability*.

Zahra S.A. (1991) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An Exploratory study. *Journal of Business Venturing*

Zahra S.A (1993) Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*