

---

# DALL'IMPRENDITORIALITÀ ALL' INTRAPRENDITORIALITÀ

## L'Intrapreneurship e le sue radici

Il potere e lo spirito degli imprenditori e dell'imprenditorialità si fanno sentire anche nel contesto delle imprese consolidate. Nel 1992, ad esempio, *l'American Heritage Dictionary* ha introdotto l'intrapreneurship e l'intrapreneur nel mainstream aggiungendo intrapreneur al suo dizionario, definendolo come "una persona all'interno di una grande azienda che si assume la responsabilità diretta di trasformare un'idea in un prodotto finito redditizio attraverso l'assunzione di rischi assertivi e l'innovazione".<sup>[1]</sup>

### Intraprenditorialità in azione

Google consente ai suoi dipendenti tecnici di dedicare fino al 20% del loro tempo a progetti di loro scelta. Questa libertà è una "licenza per perseguire i propri sogni", come l'ha definita Marissa Mayer di Google, ex vicepresidente dei prodotti di ricerca, sulla rivista *Fast Company*.<sup>[2]</sup>

Nel 2006, Mayer ha affermato che la metà dei nuovi prodotti e funzionalità lanciati da Google negli ultimi sei mesi del 2005 provenivano dal lavoro svolto sotto la "regola del 20 per cento".<sup>[3]</sup>

All'inizio degli anni '80, Gifford ed Elizabeth Pinchot stavano sviluppando il concetto di imprenditore intra-aziendale e hanno coniato la parola "intrapreneur". Secondo il loro modello, una persona che desidera sviluppare un progetto imprenditoriale dovrebbe inizialmente rischiare qualcosa di valore per sé stesso, ad esempio una parte del proprio stipendio. L'imprenditore potrebbe quindi vendere il progetto completato sia per bonus in denaro che per intracapitale, che potrebbe essere utilizzato per sviluppare progetti futuri. Sulla base del successo di alcune delle prime sperimentazioni dei loro metodi in Svezia, i Pinchot diedero vita a una scuola per imprenditori. Nel 1985 pubblicarono il loro primo libro, *Intrapreneuring*, che combinava i risultati della loro ricerca e le applicazioni pratiche.<sup>[4]</sup>

Nel loro libro *Re-Inventing the Corporation*, John Naisbitt e Patricia Aburdene hanno citato l'intrapreneurship come un modo per le aziende consolidate di trovare nuovi mercati e nuovi prodotti.<sup>[5]</sup>

Steve Jobs ha anche descritto lo sviluppo del computer Macintosh come un'impresa imprenditoriale all'interno di Apple. Nel 1990, il concetto è stato stabilito a tal punto che Rosabeth Moss Kanter della Harvard Business School ha discusso la necessità dello sviluppo imprenditoriale come fattore chiave per garantire la sopravvivenza dell'azienda nel suo libro *When Giants Learn to Dance*.<sup>[6]</sup>

## Differenze tra imprenditori e Intrapreneur

La differenza principale tra i due tipi di innovatori è il loro contesto: l'intrapreneur agisce all'interno dei confini di un'organizzazione esistente. La maggior parte delle organizzazioni imporrebbe all'imprenditore di chiedere il permesso prima di tentare di creare un futuro desiderato: in pratica, l'imprenditore è più incline ad agire prima e poi a chiedere perdono in un secondo momento, piuttosto che chiedere il perdono e l'autorizzazione prima di agire. L'intrapreneur è anche tipicamente il rivoluzionario intraorganizzativo, che sfida lo status quo e combatte per cambiare il sistema dall'interno. Questo di solito crea una certa quantità di attrito organizzativo. È necessaria una sana dose di rispetto reciproco per garantire che tale attrito possa essere incanalato positivamente. In sintesi, quindi, un intrapreneur è qualcuno che opera come un imprenditore ma ha il sostegno di un'organizzazione.

### Intraprenditorialità in azione

Sharon Nunes è vicepresidente di IBM Technologies. Qui, in un estratto da una newsletter WITI del 2009, racconta la sua esperienza come intrapreneur in IBM:

Il fatto che io sia a capo del gruppo Big Green Innovations di IBM, focalizzato sulla gestione dell'acqua, delle energie alternative e della gestione del carbonio, non è una coincidenza. È perché volevo lavorare su qualcosa a cui tengo profondamente e ho lavorato sodo per sensibilizzare l'azienda sul fatto che questa non era solo una buona idea, ma era un imperativo.

La nostra iniziativa Big Green Innovations è stata avviata come parte di un investimento di 100 milioni di dollari in dieci nuove imprese basate sulle idee generate durante l'Innovation Jam nel 2006. IBM ha utilizzato Jams per consentire un'ampia collaborazione, acquisire nuove prospettive su problemi e sfide e trovare modelli e temi importanti, il tutto con l'obiettivo di accelerare il processo decisionale e l'azione. Le Jams si basano sul "crowdsourcing", noto anche come "saggezza delle folle". Questa particolare "folla" – centinaia di migliaia di dipendenti IBM, le loro famiglie e i clienti IBM – ha chiesto a gran voce uno sforzo come Big Green Innovations. E così è stato. <sup>[7]</sup>

Il libro di Gifford Pinchot *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur* fornisce dieci comandamenti per gli intrapreneur:

1. Svolgi qualsiasi lavoro necessario per far funzionare il tuo progetto, indipendentemente dalla descrizione del tuo lavoro.
2. Condividi il credito con saggezza.
3. Ricorda, è più facile chiedere perdono che permesso.
4. Vieni al lavoro ogni giorno disposto a essere licenziato.
5. Chiedi consiglio prima di chiedere risorse.
6. Segui il tuo intuito sulle persone; Costruisci una squadra dei migliori.
7. Costruisci una coalizione silenziosa per la tua idea; la pubblicità precoce innesca il sistema immunitario aziendale.
8. Non scommettere mai su una gara a meno che tu non stia correndo in essa.
9. Sii fedele ai tuoi obiettivi, ma realistico sui modi per raggiungerli.
10. Onora i tuoi sponsor.<sup>[8]</sup>

## L'organizzazione Intrapreneurial

Un'organizzazione imprenditoriale è un'organizzazione che cerca di promuovere sistematicamente lo spirito di imprenditorialità in parti mirate dell'organizzazione. I risultati stellari nell'innovazione di aziende come Merck & Co., 3M, Motorola, Newell Rubbermaid, Johnson & Johnson, Corning Incorporated, General Electric, Hewlett-Packard, Walmart e molte altre dimostrano che la grandezza non è di per sé antitetica all'imprenditorialità. Allo stesso tempo, queste sono solo alcune delle migliaia di grandi aziende in tutto il mondo. Comprendere gli ostacoli all'imprenditorialità nelle grandi aziende consolidate ti metterà su un terreno più solido quando arriverà il momento di tradurre ciò che sai sull'imprenditorialità in generale nel processo di intrapreneurship aziendale.

Come avrai già intuito, gli imprenditori hanno contribuito ad aumentare la velocità e l'economicità del trasferimento tecnologico dalla ricerca e sviluppo al mercato. Di seguito sono riportati alcuni metodi che sono stati utilizzati dalle aziende per promuovere l'imprenditorialità:

- I dipendenti imprenditoriali sono in grado di partecipare alle ricompense di ciò che creano, come ad esempio ottenere qualcosa come i diritti di proprietà nelle imprese interne che creano.
- L'azienda tratta i team imprenditoriali come un centro di profitto, piuttosto che come un centro di costo (cioè, ci si aspetta che i team facciano soldi). Alcune aziende danno ai loro team imprenditoriali i propri conti bancari interni.
- I membri del team possono scegliere i progetti su cui lavorare o le alleanze a cui aderire.
- I dipendenti hanno accesso a corsi di formazione che li aiutino ad apprendere nuove competenze.
- Le imprese interne sono riconosciute all'interno dell'organizzazione e hanno una posizione ufficiale.
- L'organizzazione definisce e supporta un sistema di accordi contrattuali tra le imprese interne.
- Il piano di imprenditorialità include un metodo per risolvere le controversie che possono sorgere intorno all'impresa interna e ai dipendenti.

Le aziende che vogliono ottenere i vantaggi dell'intrapreneurship creano sistemi per identificare i dipendenti con caratteristiche imprenditoriali e aiutano a sviluppare quei dipendenti attraverso la formazione e li premiano attraverso incentivi. L'organizzazione imprenditoriale può assumere una o una combinazione di due forme: coesistenza o separazione strutturale.

## L'approccio della coesistenza

Un'azienda può cercare di sviluppare una nuova attività attorno a un processo di valore o a una svolta tecnologica. Con l'approccio di coesistenza, le nuove attività imprenditoriali sono condotte all'interno di un'azienda o di un'unità aziendale esistente. In genere, un dirigente o un gruppo di dirigenti sosterrà l'innovazione e il processo procederà quando il concetto di business sarà stato provvisoriamente convalidato e molte delle principali incertezze risolte o ridotte. <sup>[9]</sup>

L'attenzione si sposta quindi dalla convalida dell'opportunità al processo di realizzazione del nuovo business. Gli sforzi sono diretti all'assemblaggio di risorse e capacità, al raggiungimento degli obiettivi di produzione e vendita e al consolidamento dell'organizzazione. È interessante notare che i ricercatori osservano che la creazione di un clima imprenditoriale favorevole all'attività imprenditoriale è il compito più difficile affrontato da una grande azienda nel tentativo di integrare un nuovo business innovativo. <sup>[10]</sup>

Come regola generale, le attività di nuova impresa come quelle descritte sono meno prevedibili e sono quindi

più rischiose di quelle in cui un'impresa è tradizionalmente impegnata. In particolare, devono affrontare quattro ostacoli:

1. Sebbene le false partenze e i fallimenti possano talvolta essere importanti meccanismi di apprendimento, la maggior parte delle grandi aziende cerca naturalmente di mitigarli migliorando l'efficienza.
2. Inoltre, le nuove imprese spesso incontrano resistenza perché mettono in discussione presupposti, pratiche di lavoro e competenze consolidate da tempo. Dopotutto, *nuovo* per definizione significa *diverso*.
3. Le nuove iniziative possono minacciare le imprese esistenti al di là del semplice fatto di essere diverse. Ad esempio, un negozio al dettaglio che crea un sito di vendita su Internet ha la sfida di far crescere sia il suo negozio online che il suo negozio fisico, anche se Internet può inevitabilmente cannibalizzare le vendite del negozio fisico.
4. Ironia della sorte, e soprattutto, le grandi organizzazioni spesso spendono *troppe risorse*, incluso il denaro, in nuove iniziative. In che modo questa pratica può essere un problema? Per avere successo in una nuova impresa aziendale, le grandi aziende devono imparare ad essere contemporaneamente pazienti e tolleranti nei confronti del rischio da un lato e avari dall'altro. La necessità di essere avari deriva dall'osservazione da parte dei ricercatori di strategia che le nuove imprese aziendali tendono a prosperare quando i loro manager devono affrontare nuovi mercati alle stesse condizioni realistiche in cui fanno tipicamente le start-up al di fuori della burocrazia aziendale.

## L'approccio della separazione strutturale

La seconda forma di intrapreneurship organizzativa è in realtà una soluzione strutturale a questi stessi problemi. Per molti versi, questa divisione agisce come un venture capitalist o un incubatore di imprese, lavorando per fornire competenze e risorse e per impartire struttura e processo nello sviluppo di nuove opportunità. Anche in questo caso, l'opportunità può ruotare attorno a qualche processo proprietario, prodotto o innovazione tecnologica. Questo approccio è progettato per raggiungere uno dei due possibili obiettivi:

1. Creare una nuova impresa ad alta crescita che l'azienda possa vendere attraverso un'IPO con un profitto significativo
2. Creare e mantenere al proprio interno un nuovo business che alimenterà la crescita e, magari, favorirà il rinnovamento aziendale

Il vantaggio dell'approccio strutturale è il sistema di investimento in un team che è assegnato specificamente alla creazione di nuove imprese. Se il sistema è gestito correttamente, queste divisioni possono funzionare come le migliori operazioni di venture capitalist, cioè possono essere attente ai costi pur incoraggiando l'assunzione di rischi, la sperimentazione e nuove soluzioni orientate al mercato. Anche questo approccio, tuttavia, è ben lungi dal creare una situazione vantaggiosa per tutti. Una divisione di nuova impresa – e, se è per questo, una nuova avventura in qualsiasi forma – è una forma di diversificazione, con l'azienda che scommette di avere le risorse e le capacità per fare qualcosa di nuovo.

L'approccio strutturale è diventato popolare per la prima volta alla fine degli anni '60, quando il 25% delle aziende *Fortune 500* manteneva divisioni di venture capital interne.<sup>[11]</sup>

L'ondata successiva arrivò tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80, quando grandi attori come Gillette, IBM, Levi Strauss & Co. e Xerox lanciarono gruppi interni di nuove imprese.<sup>[12]</sup>

Poi è arrivato il boom di Internet, quando molte aziende hanno creato divisioni per gestire operazioni di e-commerce che rispecchiavano le loro tradizionali operazioni fisiche. Ricorda, tuttavia, che il segno distintivo delle prestazioni di una nuova divisione non è il tasso di rendimento interno. È l'importo che un venture capitalist dedicato guadagnerebbe con la stessa quantità di denaro investita nello stesso periodo di tempo. Da questo punto di vista, le prestazioni della maggior parte delle divisioni interne non sono all'altezza.<sup>[13]</sup>

Perché? Sebbene un'azienda possa avere accesso proprietario a una tecnologia di valore, probabilmente non possiede le competenze e l'esperienza manageriale necessarie per il venture capitalist. Inoltre, quando è nelle mani di una nuova divisione di venture capital, la nuova attività è isolata dal resto dell'organizzazione. Di conseguenza, l'azienda madre è isolata dalla nuova attività e, quindi, ha meno probabilità di imparare dai suoi successi e fallimenti. Allo stesso modo, la nuova impresa ha un accesso limitato ad altre risorse e capacità proprietarie possedute dalla società madre.

Il new venturing aziendale, quindi, è destinato al fallimento? Certo che no. Le imprese devono, tuttavia, fare attenzione a bilanciare le esigenze delle iniziative imprenditoriali, come un clima imprenditoriale favorevole, con i vantaggi di un legame duraturo con l'impresa madre. Il professore di imprenditorialità David Garvin della Harvard Business School ha recentemente ripercorso la storia del new venturing aziendale. Suggerisce che le nuove imprese aziendali hanno maggiori probabilità di successo quando

- sono sviluppati e convalidati in imprese con clima imprenditoriale;
- Hanno una sponsorizzazione esecutiva di alto livello;
- coinvolgono prodotti e servizi correlati, piuttosto che radicalmente diversi;
- attraggono un sottoinsieme emergente o un gruppo attuale di clienti;
- impiegano personale esperto di mercato;
- testano concetti e modelli di business direttamente con i potenziali utenti;
- sperimentano, sondano e prototipano ripetutamente durante lo sviluppo iniziale;
- bilanciano le richieste di redditività iniziale con tempistiche realistiche;
- introducono i sistemi e i processi richiesti in tempo, ma non prima di quanto richiesto dall'evoluzione della nuova impresa;
- combinano la supervisione disciplinata e l'avarizia con l'autonomia imprenditoriale.<sup>[14]</sup>

Le linee guida di Garvin per un “corporate venturing” di successo suggeriscono che ci sono anche altre tensioni intrinseche nel processo decisionale. Anche quando un'azienda riesce a creare un clima favorevole all'imprenditorialità, l'evoluzione delle caratteristiche della nuova impresa può portare a un'unità che è più distintiva dal core business ed è complementare ad essa. In tal caso, potrebbe essere saggio per la società madre consentire alla nuova attività di funzionare in modo indipendente, fisicamente e legalmente. In parte, l'aumento delle offerte pubbliche di nuove imprese o dei carve-out, in cui la società madre rende pubblica la nuova attività attraverso un'offerta pubblica iniziale, o IPO, può essere attribuito alla volontà delle imprese di seguire questa consulenza.



---

## Punti chiave

- L'intrapreneurship è la forma di imprenditorialità praticata all'interno delle organizzazioni esistenti.
- L'intrapreneur è tipicamente il rivoluzionario intra-organizzativo, che sfida lo status quo e combatte per cambiare il sistema dall'interno. L'imprenditore è lo sfidante esterno all'azienda.
- Un'organizzazione può sviluppare una cultura dell'imprenditorialità tale da poter operare agilmente in modo imprenditoriale man mano che l'ambiente cambia o da poter agire come un innovatore del settore. Esistono due approcci all'imprenditorialità: l'approccio di coesistenza e l'approccio di separazione strutturale.

- 
1. *The American Heritage Dictionary* (Orlando, FL: Houghton Mifflin, 1992), s.v. "intrapreneur."
  2. Chuck Slater, "Marissa Mayer's 9 Principles of Innovation," *Fast Company*, February 19, 2008, accessed March 16, 2011, <http://www.fastcompany.com/article/marissa-mayer039s-9-principles-innovation>.
  3. Jeff Jarvis, *What Would Google Do?* (New York: HarperBusiness, 2009), 111.
  4. Gifford Pinchot and Elizabeth Pinchot, *Intrapreneuring* (New York, NY: Harper & Row Publishers, 1985).
  5. John Naisbitt and Patricia Aburdene, *Re-Inventing the Corporation* (New York: Warner Bros Publications, 1985).
  6. Rosabeth Moss Kanter, *When Giants Learn to Dance* (New York: Free Press, 1990).
  7. Sharon Nunes, "Passing the Technical Torch: 'Intrepreneurs' are the New Entrepreneurs," WITI, September 23, 2009, accessed September 17, 2010, <http://www.witi.com/wire/articles/view.php?id=117>.
  8. Gifford Pinchot and Elizabeth Pinchot, *Intrapreneuring* (New York, NY: Harper & Row Publishers, 1985), 22.
  9. Diana L. Day, "Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures," *Organization Science* 5, no. 2 (May 1994): 148–72.
  10. David A. Garvin, "A Note on Corporate Venturing and New Business Creation," Harvard Business School Note 302-091, March 2002, 1–20.
  11. Norman D. Fast, *The Rise and Fall of Corporate New Venture Divisions* (Ann Arbor: UMI Research Press, 1978).
  12. R. E. Gee, "Finding and Commercializing New Business," *Research-Technology Management* 37, no. 1 (1994): 50.
  13. Henry Chesbrough, "Designing Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital," *California Management Review* 42, no. 3 (Spring 2000): 31–49.
  14. David A. Garvin, "A Note on Corporate Venturing and New Business Creation," Harvard Business School Note 302-091, March 2002, 1–20.



---

### 15.15.(AACSB: Reflective Thinking, Analytical Skills)

Source: [lumenlearning.com](https://lumenlearning.com)