



Università degli Studi di Cagliari

---

FACOLTÀ DI SCIENZE ECONOMICHE, GIURIDICHE E POLITICHE  
Corso di Laurea Magistrale in Economia Manageriale

# **FORMAZIONE E APPRENDIMENTO IMPRENDITORIALE**

**Il contesto formativo imprenditoriale in Sardegna**

Candidato:

**Simone Olla**

Matricola 11/80/66465

Relatrice:

**Prof.ssa Michela Loi**



# INDICE

<b>1</b>	<b>ASBTRACT .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>BACKGROUND TEORICO .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1</b>	<b>L'apprendimento imprenditoriale .....</b>	<b>4</b>
<b>3.2</b>	<b>L'insegnamento dell'imprenditorialità.....</b>	<b>5</b>
3.2.1	I diversi approcci formativi .....	8
3.2.2	L'approccio educativo all'imprenditorialità.....	10
<b>3.3</b>	<b>Dall'Esperienza alla Conoscenza .....</b>	<b>12</b>
<b>3.4</b>	<b>Il Fallimento: distruzione o formazione?.....</b>	<b>13</b>
3.4.1	I diversi tipi di apprendimento dal fallimento .....	14
3.4.2	I Fattori che intervengono nell'Apprendimento dal Fallimento .....	17
3.4.3	Fallimento: non sempre si impara .....	19
<b>3.5</b>	<b>Competenze sviluppate nel processo di apprendimento .....</b>	<b>23</b>
<b>3.6</b>	<b>Domanda di ricerca e obiettivi del lavoro .....</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>METODO .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>Disegno di Ricerca .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2</b>	<b>Strumenti.....</b>	<b>29</b>
<b>4.3</b>	<b>Campione.....</b>	<b>32</b>
<b>4.4</b>	<b>Analisi delle interviste.....</b>	<b>33</b>
<b>4.5</b>	<b>Analisi Documentale .....</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>RISULTATI.....</b>	<b>37</b>
<b>5.1</b>	<b>Risultati dell'Analisi Documentale.....</b>	<b>37</b>
<b>5.2</b>	<b>Risultati delle interviste .....</b>	<b>39</b>
5.2.1	Data Structure .....	39
<b>6</b>	<b>DISCUSSIONI .....</b>	<b>47</b>
<b>6.1</b>	<b>Implicazioni teoriche e pratiche.....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>53</b>
<b>8</b>	<b>APPENDICE.....</b>	<b>59</b>

# 1 ASBTRACT

Questo lavoro di tesi esplora il tema della Formazione Imprenditoriale, ovvero il processo che vede gli imprenditori impegnati in prima persona a formarsi e apprendere durante il corso della loro vita professionale.

Attraverso un inquadramento teorico portato avanti consultando la letteratura scientifica pubblicata sull'argomento, l'obiettivo è quello di approfondire i temi della formazione imprenditoriale, con particolare attenzione alla sua importanza nella vita professionale di un imprenditore, la sua utilità e le competenze che vengono sviluppate tramite essa. In particolare, ci si sofferma sull'esperienza del fallimento, vista come la più formativa nell'arco di vita di un'esperienza imprenditoriale.

Inoltre, la parte centrale del lavoro è caratterizzata da un'analisi dello stato della formazione imprenditoriale della regione Sardegna, portata avanti tramite l'esplorazione delle iniziative formative organizzate e concretizzate dalle istituzioni di rappresentanza territoriali. Si discute in modo particolare dello stato della formazione imprenditoriale nel territorio e delle competenze che sono ritenute sviluppate e quelle che vengono ritenute carenti, esplorando le prospettive delle associazioni a contatto diretto con gli imprenditori di vari settori.

Per analizzare il contesto regionale di riferimento, è stata portata avanti una ricerca in due step principali: un'analisi documentale sulle iniziative messe a disposizione da varie istituzioni, e lo svolgimento di interviste ai rappresentanti delle principali associazioni di categoria che rappresentano il tessuto imprenditoriale sardo. Durante le interviste l'obiettivo è stato quello di capire come le associazioni giudichino il tessuto imprenditoriale sardo, quali sono le loro prospettive sull'apprendimento imprenditoriale, quali sono le competenze che ritengono carenti e quali più sviluppate, come hanno visto cambiare questo sistema con l'avvento del covid-19 e come intendono promuovere e sviluppare questo tipo di attività.

Dalle analisi svolte si può notare come la formazione imprenditoriale, nel contesto analizzato, risulta essere poco sviluppata e poco focalizzata sulle giuste tematiche. Le iniziative mirate a un giusto sviluppo del sistema sono poche. Le associazioni intervistate risultano essere al corrente delle necessità formative, ma spesso si scontrano con una bassa ricezione delle loro iniziative e con un'impossibilità pratica di portare avanti proposte potenzialmente interessanti.

## 2 INTRODUZIONE

Con Apprendimento Imprenditoriale intendiamo il processo di apprendimento nel corso dell'attività imprenditoriale (Holcomb et al., 2009; Politis, 2005; Ravasi and Turati, 2005; Wang and Chugh, 2014). Tramite questo processo, i soggetti coinvolti saranno in grado di acquisire competenze e capacità che li metteranno nelle condizioni di fare la differenza in termini di competitività e longevità dell'impresa, dando all'imprenditore maggiori probabilità di avere successo.

L'obiettivo dei soggetti impegnati in attività di creazione di impresa, quindi, sarà quello di aggiornare il proprio bagaglio di conoscenze e carpire dalle loro esperienze e dalle iniziative pensate e messe a loro disposizione, quelle che sono le capacità chiave necessarie per continuare a portare avanti la propria attività in maniera sana e di successo.

In questo senso, anche se inizialmente parrebbe esserci un controsenso, l'esperienza che più di tutte viene ritenuta formativa e stimolante è quella del fallimento. La maggior parte delle ricerche sull'apprendimento imprenditoriale considera il fallimento come l'elemento chiave da cui trarre le competenze e le conoscenze più pratiche e di più alto livello. Il fallimento è considerato come un evento ormai comune nel percorso imprenditoriale, e gli studiosi hanno identificato dei fattori che possono causarlo, come fattori economici, comportamentali e di natura personale. Si ritiene che una combinazione di circostanze interne ed esterne sia la principale causa della maggior parte dei casi di insuccesso. Ma è importante non concentrarsi sul fallimento come la fine del percorso professionale di un imprenditore, bensì optare per la prospettiva in cui il suo impatto sugli imprenditori è generativo di nuova conoscenza, suggerendo che esso può diventare un'esperienza di apprendimento fondamentale, portando al riconoscimento di opportunità, sfruttamento delle stesse e miglioramento delle relazioni interpersonali.

Questo lavoro di tesi approfondisce i modi, le competenze e le teorie di formazione imprenditoriale derivante dall'esperienza diretta dell'imprenditore coinvolto, concentrandosi sulle competenze e sulle diverse visioni che ci sono in questo tema sempre più discusso tra la letteratura scientifica. Per definire un quadro teorico chiaro, sono stati utilizzati in minima parte degli strumenti di intelligenza artificiale, che hanno agevolato la sintesi e la coerenza di alcune parti del seguente lavoro.

Nonostante ciò, non c'è garanzia che gli imprenditori imparino dai loro fallimenti. Ostacoli motivazionali e cognitivi possono impedire lo sviluppo di conoscenza da tali esperienze.

Questo studio si propone di esaminare la prospettiva di alcuni dei protagonisti del sistema formativo imprenditoriale sardo, analizzando quelle che sono le iniziative, le prospettive e le posizioni di alcuni enti preposti alla formazione imprenditoriale nel territorio, come le Camere di Commercio e le

Associazioni di Categoria. Utilizzando i concetti di fallimento imprenditoriale, apprendimento e formazione imprenditoriale come base teorica, l'analisi si concentra sulle associazioni imprenditoriali sarde che portano avanti iniziative diverse, quali, per esempio, progetti, corsi, consulenze, affiancamenti e orientamento, rivolte agli imprenditori e ai neoimprenditori sardi. Lo studio si preme, inoltre, l'obiettivo di mappare i servizi offerti dagli enti, ponendo come orizzonte temporale il periodo post pandemia da Covid-19.

Quello che è emerso è che le istituzioni intervistate sono al corrente delle necessità di un sistema imprenditoriale che non riesce a stare al passo con il mercato globale, sottolineando come ci siano varie lacune da colmare in termini di cultura imprenditoriale e competenze sviluppate. È risultato complicato, per i soggetti intervistati, dare una risposta chiara sul come sviluppare un sistema formativo imprenditoriale che ponga l'esperienza fallimentare in una prospettiva costruttiva, e non distruttiva. Conseguentemente, i servizi formativi offerti non riescono a inquadrare correttamente il fenomeno, e incontrano una risposta da parte degli imprenditori che non soddisfa le loro aspettative e le esigenze del sistema economico.

## 3 BACKGROUND TEORICO

### 3.1 L'apprendimento imprenditoriale

La formazione Imprenditoriale è un'attività volta a supportare il processo di apprendimento imprenditoriale, il quale è spesso definito come il processo di apprendimento nel corso dell'attività imprenditoriale (Holcomb et al., 2009; Politis, 2005; Ravasi and Turati, 2005; Wang and Chugh, 2014); questo campo di ricerca si è sviluppato principalmente per rispondere alle domande del “Come” e “Quando” si svolge effettivamente l'assimilazione dei concetti e delle capacità (Wang and Chugh, 2014). Infatti, l'aspetto centrale della letteratura scientifica in questo campo non è tanto rivolto al “cosa” gli imprenditori dovrebbero imparare nel processo di esplorazione e concretizzazione delle proprie idee, ma è data più luce agli specifici processi di apprendimento che vengono messi in atto; quindi, focalizzandosi sul “come” questo avvenga (Cope, 2005). Anche se per EL gli autori intendono spesso il processo di apprendimento durante il percorso imprenditoriale (Holcomb et. Al. 2009; Politis 2005; Ravasi e Turati 2005), le sue definizioni sono varie e spaziano dal concetto di “*venture learning*” (Berglund et al. 2007, p. 178), a quello di “*apprendere per riconoscere e cogliere le opportunità, creare interazioni sociali per iniziare, organizzare e gestire le imprese*” (Rae 2005, p. 324), oppure si riferiscono alla “*varietà delle esperienze e processi cognitivi usati per acquisire, trattenere e sfruttare conoscenze imprenditoriali*” (Young and Sexton 2003, p.156). Tutti gli autori concordano comunque sul fatto che l'apprendimento imprenditoriale sia un processo che comprende ogni membro dell'organizzazione, che crea un valore aggiunto rispetto a quanto sarebbe raggiunto se gli individui agissero individualmente. Come fanno notare Wang e Chugh (2014), gli studi sul tema ipotizzano varie teorie che rappresentano altrettante prospettive: dalla *teoria esperienziale*, a quella *organizzativa*, a quella *socio-cognitiva*, alla “*Population Ecology Theory*”, che comprendono metodi di studio e apprendimento differenti per diversi contesti imprenditoriali.

Alcuni studiosi concludono che gli imprenditori acquisiscono delle competenze chiave durante l'esperienza di lancio di una nuova impresa, attraverso un processo di “*learning while doing*” (Cope, 2005; Deakins and Freel, 1998; Gartner, 1984; Politis, 2005), dato che questi acquisiscono delle capacità specifiche, adatte al contesto in cui operano. Allo stesso modo, altri si riferiscono all'acquisizione di capacità e competenze imprenditoriali tramite l'esperienza da startupper (Deakins and Freel, 1998; Politis, 2005), che favorisce la capacità di individuare nuove opportunità. Un elemento da prendere in considerazione è che all'aumentare della complessità dei campi di

apprendimento (McKelvey, 1982) può capitare che le imprese abbiano difficoltà ad acquisire, comprendere e implementare le conoscenze associate con le nuove routine. Per questo motivo, gli imprenditori acquisiscono capacità imprenditoriale anche attraverso le esperienze negative e per tentativi ed errori, interpretando il feedback dell'ambiente in cui si trovano (Gibb, 1997).

Tra tutte queste teorie, però, quella che si è affermata maggiormente negli ultimi anni (nonché la più influente) è la **teoria dell'experiential learning** (apprendimento dall'esperienze diretta) (Fust et al., 2018).

Questa teoria si concentra sull'assorbimento di capacità e competenza da parte dell'imprenditore a seguito della sua esperienza sul campo, concettualizzando l'apprendimento imprenditoriale come un processo di aggiornamento delle proprie competenze iniziali portato avanti nel corso della propria esperienza professionale quotidiana (Cope, 2005; Minniti and Bygrave, 2001; Politis, 2005), eseguito tramite azioni dirette e riflessioni personali (Politis and Gabrielson, 2009), il quale genererà risultati diversi in base al tipo di esperienza.

Studi recenti concludono che gli imprenditori giovano di un apprendimento di alto livello quando sussiste una combinazione tra delle sfide di alto livello di apprendimento (ovvero quando è presente un divario tra le conoscenze passate dell'imprenditore e il ruolo che svolge nell'organizzazione) e un supporto all'apprendimento adeguato al livello richiesto. (Wang e Chugh, 2014)

### **3.2 L'insegnamento dell'imprenditorialità.**

Per poter parlare di come avviene il processo di apprendimento imprenditoriale, è bene fare un passo indietro e analizzare il fenomeno con una lente più generale. L'imprenditorialità è un insieme di competenze difficili da insegnare: l'apprendimento è visto ora come un processo di costruzione attiva, non più come una semplice acquisizione di conoscenze. L'insegnamento dell'imprenditorialità attraverso l'educazione classica era visto da molti policy maker come una soluzione positiva alla mancanza di competenze rilevata nei primi anni 200, ma il boom economico dello stesso periodo non sembrava essere collegato con la maggior parte dei tradizionali programmi educativi offerti dalle business schools in quel periodo (D. Higgins, K. Smith, M. Mirza, 2013). Le implicazioni di questa discordia sono state la ricerca di un programma educativo che analizzasse il processo imprenditoriale in modo più profondo, cercando di comprendere cosa volesse dire "essere imprenditore" e aprendo le porte a nuovi punti di vista e nuovi programmi politici.

Queste prospettive portarono a uno spostamento dell'attenzione da un concetto ristretto come la razionalità verso dei metodi che comprendano l'introspezione, il pensiero critico nei riguardi delle



proprie azioni e la creazione di routine educative che facilitassero l'esplorazione di azioni alternative (Alvesson and Willmott, 1992). Da questo punto di vista, l'importanza di vivere le esperienze diventa critica, perché comprende elementi fondamentali come interazioni sociali frequenti e critiche sul come la pratica imprenditoriale è influenzata dall'ambiente, non soffermandosi su metodi scolastici di insegnamento basati sulla memorizzazione dei concetti. Questo punto di vista cambia la percezione del ruolo dell'educatore, che passa da quello di un semplice "trasmettitore" a quello di un facilitatore dell'apprendimento. È perciò richiesta una sinergia tra teoria e pratica, ma la domanda che sorge spontanea a questo punto è: come si può far convivere la prospettiva teorica con quella meramente pratica per offrire una base imprenditoriale solida, che tenga conto di aspetti che sono strettamente esperienziali, per soggetti che per definizione non hanno esperienza professionale (come studenti e neoimprenditori)? (Mueller e Anderson, 2014)

Per molti anni, l'approccio educativo in cui l'insegnamento e l'apprendimento erano progettati in funzione di obiettivi pratici o specifiche competenze da acquisire è rimasto indiscusso nelle sue applicazioni (Higgins, Smith e Mirza, 2013). Le Business schools sono state criticate per il loro approccio più pedagogico che negava la nozione di "Experiential Learning", ovvero l'apprendimento tramite esperienze dirette. Questo è sfociato nello sviluppo di una figura imprenditoriale con supporti analitici, ma non in grado di capire e comprendere quelle che erano i reali problemi di un processo imprenditoriale, che non veniva trattato come uno stile di vita da affinare di giorno in giorno, ma come un qualcosa di funzionale, legato al raggiungimento di un obiettivo (Mintzberg, 2004). I risultati di un percorso educativo di questo tipo erano dei soggetti che venivano sputati nel mondo dell'imprenditoria con delle nozioni sconnesse tra di loro e delle capacità che spesso avevano poca rilevanza nella reale e complessa interfaccia imprenditoriale.

Gli educatori, o più in generale chi si occupa di educazione professionale, devono comprendere la necessità di un solido quadro filosofico che sostenga un approccio pedagogico e consenta lo sviluppo di una maggiore comprensione di come e perché gli imprenditori si comportano e praticano nel modo in cui lo fanno. È necessaria, in questo senso, una conversione verso degli approcci di apprendimento che sfruttino dei metodi innovativi per favorire lo sviluppo di esperienze dirette sul campo, in modo da massimizzare il proprio apprendimento diretto (Higgins, Smith e Mirza, 2013).

Il processo di apprendimento imprenditoriale, secondo Mueller e Anderson (2014), è un processo di natura dinamica, ciclica e continua che porta coloro che ne fanno parte verso una congrua preparazione alle attività imprenditoriali che prende il nome di "Maturità Imprenditoriale". Per arrivare a questo risultato, non possono essere considerate esclusivamente delle qualità indipendenti tra di loro, ma c'è bisogno di un mix di competenze e capacità che sono alla ricerca di un continuo equilibrio tra di loro.

È proprio la coordinazione e la sinergia tra capacità a fare la differenza, più che la presenza delle capacità stesse. Questo rende l'apprendimento un'attività retorica reattiva in cui sia l'educatore che l'ascoltatore sono partecipanti attivi nella creazione di nuove idee attraverso l'interazione reciproca in una fase di analisi critica delle loro pratiche attuali.

È in questo contesto che si sviluppa la prospettiva Socio-Costruttivista, che incoraggia gli imprenditori a identificare la propria visione di come la motivazione e le conoscenze si creano attraverso l'interazione con gli altri.

La prassi tradizionale vede, però, l'educatore come l'esperto che esprime la sua autorità nei confronti dei suoi ascoltatori (Chia, 1992): in realtà, l'apprendimento è una attività responsiva in cui sia l'educatore che l'ascoltatore sono partecipanti attivi nella creazione di nuove idee, teorie e punti di vista. Questo significa che entrambi agiscono e sono all'interno di un processo di apprendimento condiviso.

In questo senso, un imprenditore è posto al centro del processo di creazione delle competenze, in cui la conoscenza è generata tramite interazioni umane che prendono vita dall'affrontare i problemi del mondo reale (Pedler, 1997; Taylor & Thorpe, 2000). L'apprendimento è un processo pratico che mostra chiaramente come le esperienze influenzano le proprie competenze e le proprie routine pratiche (D. Higgins, K. Smith, M. Mirza, 2013). In questo senso, l'apprendimento tramite la pratica relazionale può essere visto come un metodo per stabilire delle connessioni tramite la creazione di saperi condivisi, mettendo in discussione e sfidando le pratiche correnti, affrontando i problemi in modo più integrato rispetto a effettuare una disamina logica delle problematiche in modo distinto.

Il sapere e l'integrazione delle conoscenze convogliano entrambe in situazioni che richiedono delle risposte che derivano dalle esperienze e che necessitano di un processo più complesso di ragionamento: queste risposte sono rappresentate da dei processi condivisi in cui l'imprenditore, che in questo caso è apprendista, percepisce la tensione che si crea quando si cerca di raggiungere un obiettivo che ci si è prefissati e si sperimenta il verdetto dell'output generato, sia che esso sia negativo, sia positivo. Questo processo deve diventare, in questo senso, abituale e intuitivo. L'approccio costruttivista sociale e la riflessione critica possono fornire un quadro efficace per sviluppare programmi educativi che preparano adeguatamente gli imprenditori alle sfide del mondo imprenditoriale. Tale processo può essere realizzato attraverso la creazione di un'interazione basata sulla critica riflessiva in cui si incoraggiano gli apprendisti a riconoscere e (eventualmente) mettere in dubbio le loro basi di conoscenza e il modo in cui hanno costruito le loro pratiche. Questo mette l'accento sull'importanza di un approccio riflessivo di creazione di interazione che pone gli imprenditori in uno spazio mentale adatto per ripensare al come e perché agiscono nel modo in cui lo fanno.

### 3.2.1 I diversi approcci formativi

Con l'aggiunta dell'elemento sociale, il complesso campo della formazione imprenditoriale richiede un *approccio costruttivista, comportamentale e sociale* (Mueller e Anderson, 2014). Questo approccio considera l'apprendimento come un processo di costruzione attiva della conoscenza basato sull'esperienza individuale, piuttosto che una semplice acquisizione di conoscenze. L'esperienza individuale è fortemente influenzata da qualità come la conoscenza di sé e delle proprie aspirazioni, la capacità di connettersi con gli altri al fine di imparare e migliorare le proprie doti, la presa di responsabilità, l'attitudine ad agire per concretizzare le proprie idee e aspirazioni, e la capacità di considerare criticamente i contenuti dell'apprendimento e di pensare in modo autonomo.

Tutto ciò sfocia nella necessità di un lasso di tempo ampio per la creazione di un ambiente di apprendimento imprenditoriale e il raggiungimento della maturità imprenditoriale, e comporterà una serie di riforme pedagogiche e educative che dovrebbero iniziare da coloro che portano avanti queste iniziative. Gli educatori devono dimostrare la loro maturità imprenditoriale e creare un ambiente con sufficiente spazio per la crescita personale e l'apprendimento.

Non è sbagliato, quindi, sottolineare il fatto che l'educazione imprenditoriale è portata avanti più da fattori come l'esperienza che da approcci all'insegnamento classici: e non si parla semplicemente di "*Learning By Doing*", ma "*Learning From Doing*" (Krueger, 2007). Krueger (2007) afferma, infatti, che non è solo l'esperienza di per sé ad essere importante, ma quello che si riesce a cogliere da essa. L'imprenditore in fase di apprendimento deve giocare un ruolo attivo per riuscire a guadagnare il più possibile dalla propria attività in termini di knowledge acquisita. Rae e Carswell (2001) credono che sia attraverso l'interpretazione e il riconoscimento di un senso alle proprie attività che si genera un processo di apprendimento più efficace: si tratta di analizzare e riflettere criticamente su ciò che si è incontrato, piuttosto che limitarsi a memorizzare fatti o seguire istruzioni. Per questo Rae (2005) sostiene che sia l'imprenditorialità che l'apprendimento siano di carattere costruttivista, comportamentale e coinvolgano i processi sociali, integrando perciò quanto affermato in precedenza da Mueller e Anderson (2014).

Ma cosa si intende quando si parla di approccio Cognitivistico e di approccio costruttivista? Sono delle teorie che fanno entrambe riferimento al processo di acquisizione di informazioni e competenze da parte degli esseri umani, ovvero il processo che sta alla base dell'apprendimento. Il paradigma cognitivista considera processi cognitivi individuali e ipotizza l'esistenza di un approccio all'insegnamento personalizzato per ogni individuo e il suo livello di sviluppo cognitivo (Bandura, 1977; Piaget, 1947). Bécharde and Grégoire (2005) chiamano questo approccio "*il modello della domanda*" perché interpreta l'educazione sulla base dei bisogni individuali di colui che deve

apprendere. Questo approccio sostiene che una volta che un concetto è stato fatto proprio da un imprenditore, questo può applicarlo trasversalmente a ogni situazione, senza però tenere in considerazione il “fattore esperienza”.

In contrasto con questa teoria, la visione Costruttivista afferma che l’output dell’educazione non è prevedibile perché ognuno può interpretare la realtà in modo differente e le conoscenze non possono essere scoperte o acquisite ma devono essere costruite. Questo approccio è stato chiamato anche “*Competence Model*” da Béchard and Grégoire (2005), dato che l’educazione lascia spazio all’apprendista di organizzare le risorse a proprio piacimento in modo da poter essere trasformate in competenze che possono essere messe in pratica. Per questo, il paradigma costruttivista sostiene che il processo di apprendimento è governato e diretto dall’apprendista, mentre l’educatore ha una funzione di coaching che accompagna l’imprenditore durante il percorso e offre uno spazio per riflettere e imparare.

In termini di approccio alle teorie dell’apprendimento, l’approccio costruttivista sembra fornire una spiegazione migliore del come le competenze e capacità siano create all’interno del contesto complesso, caotico e imprevedibile dell’imprenditorialità.

L’apprendimento, spiegato attraverso questi processi, offre una soluzione alla natura procedurale e fluida dell’imprenditorialità, che si adatta costantemente a un ambiente in rapida evoluzione. Inoltre, la base esperienziale del costruttivismo e l’idea che tutta la conoscenza venga creata in un contesto sociale e culturale riconoscono la natura esperienziale tipica di tutte le azioni imprenditoriali e la loro integrazione nel contesto in cui prendono forma. La conoscenza imprenditoriale non viene creata in isolamento, ma all’interno di un contesto sociale e culturale, di cui anche sensazioni personali come tensione, gioia, insicurezza e sensazione di incapacità ne fanno parte, ma non sono menzionate nella pedagogia tradizionale, che favorisce un processo più oggettivo, fattuale e funzionale facendo passare il messaggio implicito che queste sfaccettature non siano parte di una realtà imprenditoriale.

Inoltre, anche le interazioni con i vari partner e stakeholders influenzano profondamente il modo in cui gli imprenditori comprendono e affrontano le sfide. Ma come può tutto ciò essere integrato in un processo di educazione imprenditoriale? È di fondamentale importanza per gli educatori capire l’esigenza di sottolineare la forte presenza di come e perché gli imprenditori agiscono in un certo modo: per avere un impatto sull’apprendimento, il focus dovrebbe essere sull’aiutare gli imprenditori a sviluppare una capacità di pensiero critico dalle loro esperienze così da riuscire a colmare il gap che esiste tra teoria e pratica, riuscendo a capire che per diventare imprenditore, un individuo dovrebbe abbracciare la natura caotica della realtà imprenditoriale. Questo fornisce una spiegazione solida di come gli imprenditori apprendano e costruiscano conoscenza attraverso (e dal) la loro pratica imprenditoriale: la chiave sta nella capacità dell’imprenditore di avere un bagaglio di conoscenze

all'altezza della situazione (know-how) e la predisposizione all'adozione di nuove attitudini e approcci pratici (know-what) per trovare esplicitamente un punto di incontro tra teoria e pratica (D. Higgins, K. Smith, M. Mirza, 2013). Quest'ultimo fabbisogno teorico è certamente alla portata di quei programmi formativi che sono centrati intorno all'idea di offrire percorsi di apprendimento tramite la pratica.

In altre parole, capire come gli imprenditori formano il loro bagaglio culturale passa dalla dualità tra la conoscenza esplicita e quella implicita. Da questa prospettiva, la conoscenza è il prodotto di un processo di co-evoluzione, che si trae dalle esperienze reali. Per far sì che le esperienze e l'acquisizione di conoscenza siano considerate come fattori importanti per l'apprendimento finale, c'è bisogno che queste siano giudicate e ritenute significative da parte di colui che dovrebbe apprenderle. Perché un imprenditore impari dalle sue esperienze dovrebbe vivere delle esperienze nel contesto in cui si trova e costruire delle connessioni e fare networking, recuperando anche le nozioni che potrebbe aver perso sia dalle passate che dalle presenti esperienze, da cui potrebbe giovare in termini di ampliamento delle proprie conoscenze. Le azioni imprenditoriali sono profondamente radicate nel contesto specifico in cui si svolgono, dato che questo fornisce le risorse, le opportunità e le sfide uniche che modellano l'apprendimento e l'innovazione degli imprenditori (Brennan, 2005; Brown & Duguid, 2001; Burns & Chisholm, 2005; Chiva & Alegre, 2005; Duch, Groh & Allen, 2001; Gherardi, 1999; Higgins, 2008; Huggins, Jounes & Upton, 2008) (D. Higgins, K. Smith, M. Mirza, 2013). Secondo Dewey (1980), le esperienze sono un misto di relazioni, connessioni, interazioni coordinate ed organiche che si mischiano e si influenzano in continuazione, dando una forma diversa alla formazione e alla deformazione del contesto imprenditoriale in cui gli individui si muovono (D. Higgins, K. Smith, M. Mirza, 2013).

### **3.2.2 L'approccio educativo all'imprenditorialità**

Shepherd (2003) sottolinea il fatto che l'apprendimento dal fallimento non è né automatico né istantaneo: richiede degli specifici comportamenti mirati all'apprendimento durante tutta l'esperienza.

Dagli studi sul processo di apprendimento dal fallimento, si può evincere che questo è composto da almeno tre componenti: l'esperienza professionale dell'imprenditore, il suo processo di trasformazione delle esperienze in bagaglio culturale e la capacità dell'imprenditore di riconoscere e gestire efficacemente le opportunità e le novità (Politis, 2005).

L'imprenditorialità si sviluppa prima di tutto tramite le esperienze e le scoperte, ed è per questo che il processo di apprendimento è un processo che si protrae per tutta la vita, dato che le competenze e le conoscenze si adattano e si rinnovano ogni volta che si vive una nuova esperienza (Sullivan, 2000).

Di conseguenza, lo sviluppo di qualità imprenditoriali è un processo lento e incrementale che si evolve durante la vita professionale: questo vuol dire che i tentativi di insegnare e educare gli imprenditori tramite programmi di formazione formali classici spesso risulteranno poco efficaci e senza un forte impatto diretto nello sviluppo delle qualità imprenditoriali.

Per questo i programmi di educazione all'imprenditorialità dovrebbero concentrarsi in modo principale nello sviluppo di creatività, pensiero critico e riflessione individuale, ovvero qualità che possono motivare e influenzare lo sviluppo di abilità e capacità imprenditoriali durante le vite professionali degli individui. Questo tipo di sistema dovrebbe essere diffuso già nei primi momenti di approccio all'educazione professionale, non alla fine (Johannisson & Madsén, 1997). Questo perché l'esperienza rilevante per lo sviluppo di competenze utili all'imprenditorialità non è condensata solo nel processo di start-up di un'impresa (Rae & Carswell, 2001; Reuber & Fischer, 1993), ma include tutte le attività di preparazione che consentono all'impresa di essere messa in piedi così come tutti gli eventi che l'imprenditore si troverà a incontrare nel suo cammino (Deakins & Freel, 1998; McGrath, 1999).

### 3.3 Dall'Esperienza alla Conoscenza

Come illustrato precedentemente, il processo di acquisizione di competenze e conoscenze nell'attività imprenditoriale avviene maggiormente tramite esperienza diretta. Il processo di trasformazione delle esperienze in conoscenze può esplicarsi in due differenti percorsi (Minniti & Bygrave, 2001):

1 **Exploitation:** in questo caso, gli imprenditori potrebbero scegliere di agire in modo replicativo, mettendo in atto azioni uguali o molto simili a quelle che sono già state usate in passato. In questo senso, ci si affida a ciò che già è conosciuto, sfruttando vecchie abitudini e routine, e perfezionando le conoscenze già esistenti alle situazioni nuove. Su questo concetto si basano le abilità di creare esperienze efficaci e affidabili, ovvero dei comportamenti costanti che diventano la strategia dominante dell'imprenditore (Holmqvist, 2000).

2 **Exploration:** in questo caso, l'imprenditore può scegliere di metter in atto nuove azioni distinte dalle sue abitudini: si tratta quindi di creare varietà nelle esperienze. La strategia dominante è, in questo caso, quella di cambiare i comportamenti solitamente utilizzati, in modo da creare una dinamicità nelle esperienze vissute e formulare nuovi presupposti per acquisire nuove conoscenze. Gli individui in questo caso imparano dalle loro esperienze tramite l'esplorazione di nuove possibilità, includendo però anche fasi che potrebbero portare dei problemi come la sperimentazione, la scoperta e l'innovazione, caratterizzate da un elevato tasso di incertezza.

Questo ragionamento è coerente anche con la teoria di Cohen e Levinthal (1990), i quali affermano che c'è sempre un trade-off tra la standardizzazione e la diversità delle competenze. Specializzarsi troppo porterà di conseguenza a un vantaggio in expertise in un'area specifica, al costo di ridurre le possibilità di generare idee alternative (e viceversa). Inoltre, i risultati dell'exploitation sono in genere più rapidi e precisi dell'exploration. Viceversa, quelli dell'exploration sono associati a un successo più marcato perché permette di avere più possibilità da esplorare in caso di periodi critici. (Politis, 2005).

Da questa teoria, quindi, si può concludere che è appropriato mantenere un equilibrio tra i due approcci, in modo da fornire, tramite l'exploitation, le risorse per supportare processi più rischiosi come quelli esplorativi. Questo equilibrio è difficilmente quantificabile perché dipende dalle dinamiche specifiche di ogni settore e impresa: troppo sfruttamento può portare a stagnazione, mentre troppa esplorazione può portare a inefficienza.

Lo sviluppo di una efficace dote imprenditoriale deve, perciò, tenere conto del fatto che l'imprenditore impara durante la creazione e la gestione della sua impresa. Durante la sua vita

professionale, si trova a dover affrontare una serie di processi e fasi che influenzano il suo livello di soddisfazione, di apprendimento e di maturità imprenditoriale. Nel corso dello sviluppo di un'impresa, gli imprenditori affronteranno avversità che possono essere legate a cause esterne (andamento economico, competitività, variazione delle necessità dei consumatori, variazioni tecnologiche) oppure a cause interne (problemi nell'amministrare e gestire la propria impresa, mancanza di un piano strategico e operativo adeguato). Nella maggior parte dei casi, l'evento che è più impattante in questi contesti è il fallimento (Espinoza-Benavides e Diaz, 2019).

### **3.4 Il Fallimento: distruzione o formazione?**

L'imprenditore potrebbe non avere vissuto solamente percorsi di successo. Da studi recenti si evince come molti imprenditori di successo diano credito dei loro meriti e delle loro competenze alle esperienze fallimentari vissute in passato.

Il fallimento, in sé, è un concetto molto più vasto della semplice bancarotta giuridica: McGrath (1999; p.14) allarga la definizione alla *“fine di un'iniziativa che non ha raggiunto i propri obiettivi”*. In modo molto simile, anche Cannon e Edmondson (2001; p.162) concettualizzano il fallimento come *“una deviazione dai risultati previsti e desiderati”*. Il fallimento è un evento critico che può causare un vasto numero di effetti negativi finanziari e psicologici (Byrne and Shepherd, 2015; Shepherd et al., 2009), nonostante ciò rappresenta un'opportunità preziosa per arricchire il proprio bagaglio culturale (Boso et al., 2019; Cope, 2011; Dias and Teixeira, 2017; Espinoza-Benavides and Diaz, 2019; Liet al., 2019). Questo apprendimento apre le strade a una crescita della propria conoscenza e delle proprie competenze che può giocare un ruolo fondamentale nelle successive esperienze imprenditoriali (Amankwah-Amoah, 2018; Boso et al., 2019; Paik, 2014; Parker, 2013) (Lattacher, Wdowiak; 2019). Di conseguenza, gli imprenditori dovrebbero vedere il fallimento non come l'ultimo atto della propria carriera (Boso et al., 2019), oppure come la prova di non essere in grado di essere tali (Lafuente et al., 2019). Essi dovrebbero gestire le loro emozioni negative in modo cosciente e portare avanti un percorso di riflessione critica (Cope, 2011; Shepherd, 2003; Ucbasaran et al., 2013): questo implica anche che non dovrebbero addossare le colpe a fattori esterni oppure alla sfortuna come cause primarie, ma invece dovrebbero analizzare le vicissitudini e utilizzare le lezioni apprese dalla loro avventura, riversandole in nuovi percorsi (Yamakawa et al., 2015). Secondo Minello e Scherer (2014), gli imprenditori possono avvantaggiarsi dalla situazione fallimentare che stanno vivendo o che hanno vissuto per rafforzare sé stessi, ma tutto ciò dipende da come questi ultimi affrontano e gestiscono le avversità.



È possibile suddividere il concetto base di fallimento *in tre diverse tipologie*:

- Fallimento inteso come **l'uscita dell'impresa dal mercato**: da questo punto di vista, la resistenza nel mercato dell'impresa è riconosciuta come un criterio chiave per il fallimento di un'impresa (Mitchell and Singh, 1993; Perkins, 2014). La non sopravvivenza dell'impresa nel suo mercato di riferimento, però, non necessariamente si traduce nella cessazione del business, dato che un'organizzazione può continuare a esistere offrendo nuovi prodotti o servizi in mercati diversi o in diverse economie.
- **Fallimento in senso organizzativo**: in questo senso ci si concentra sulla discontinuità dell'organizzazione (Bruno et al., 1992; He et al., 2018; Singh et al., 2015). Questa dimensione descrive i casi di bancarotta o insolvenza (Shepherd, 2003), comprendendo i casi in cui le imprese non hanno ancora raggiunto lo stato di insolvenza ma, nonostante ciò, soffrono di perdite finanziarie e prestazioni economiche scadenti.
- Fallimento definito come la **percezione personale** dell'imprenditore: in quest'ultima concezione, gli individui si focalizzano sul fallimento inteso in senso psicologico dall'imprenditore, a prescindere dalla sopravvivenza o meno dell'organizzazione (Cope, 2011; Ucbasaran et al., 2013). In alcuni casi, infatti, l'impresa sopravvive, ma il suo sviluppo non soddisfa le aspettative dell'imprenditore, e questa insoddisfazione porta all'uscita dello stesso dall'organizzazione (Ucbasaran et al., 2010).

Il fallimento gioca un ruolo fondamentale nell'apprendimento imprenditoriale, anche perché da alcuni studi (Wadhwa, V., Aggarwal, R., Holly, H., & Salkever, A., 2009), è emerso che gli imprenditori hanno dalle due alle tre esperienze fallimentari prima di raggiungere il successo. La consapevolezza sul processo che consente a un imprenditore di riemergere rinvigorito da un'esperienza fallimentare è considerevole nella letteratura scientifica, anche se abbastanza frammentata. Da uno studio condotto su un campione di Piccole e Medie Imprese, sviluppato e pubblicato da Dias e Martens (2017), è risultato che la maggior parte degli imprenditori, nel momento in cui hanno vissuto il fallimento, hanno immediatamente e in modo spontaneo reagito, non rimanendo inattivi e affrontando le sfide che li hanno portati a interrompere le loro attività.

### 3.4.1 I diversi tipi di apprendimento dal fallimento

Il fallimento è un evento critico all'interno del percorso di un imprenditore, che dà però l'opportunità allo stesso di sviluppare un apprendimento di "alto livello", denominato in inglese come "*High-level learning*" (Espinoza-Benavides and Diaz, 2019). Il fallimento può essere un potente catalizzatore di

nozioni e concetti utili nel corso della vita imprenditoriale. Quando gli imprenditori vanno incontro al fallimento, sono costretti a ripercorrere i propri errori, aggiustare le proprie strategie e riflettere su ciò che è andato male. Questo processo di introspezione e autovalutazione può portare a delle lezioni importanti: analizzando le ragioni che hanno portato l'individuo in quella situazione, gli imprenditori possono identificare delle aree su cui lavorare per migliorare, sviluppare nuove capacità e prendere decisioni migliori in futuro.

Uno studio di Cope (2011) individua **quattro categorie di apprendimento**, che rappresentano le *Dimensions of Entrepreneurial Learning*:

- **Conoscenza di sé stesso:** costituisce l'approccio con il quale l'imprenditore si focalizza sui casi in cui il fallimento è causato da qualche tipo di crisi nella propria vita personale.
- **Conoscenza della propria impresa e del fallimento:** si focalizza sulla prospettiva in cui gli imprenditori sviluppano una rinnovata conoscenza o una ridefinizione del processo e delle strategie attuate nella propria organizzazione. Ci si concentra in questo caso nelle forze e nelle debolezze, includendo le ragioni e le cause del fallimento.
- **Conoscenza del network e delle relazioni personali:** in questa categoria l'apprendimento è stimolato dalle precedenti due, dando Maggiore attenzione alla natura e alla gestione delle reazioni interne ed esterne all'impresa.
- **Conoscenza della gestione manageriale:** quest'ultima categoria può essere esplicitata tramite due approcci:
  - o *Apprendimento retrospettivo*, in cui l'imprenditore sviluppa una riserva di esperienze passate che gli premettono di riflettere e riutilizzarle in occasioni simili successive (concetto molto simile all'exploitation);
  - o *Apprendimento prospettivo*, ovvero un processo che rende gli imprenditori più sensibili alle potenziali criticità che può incontrare (concetto molto simile all'exploration) (COPE, 2005)

In quest'ultima categoria, il focus è spostato sull'approccio meramente esecutivo e sul controllo dell'impresa.

Dato il considerevole grado di incertezza e ambiguità associata all'imprenditorialità, il fallimento è un fenomeno abbastanza comune (Politis, 2008; Sarasvathy, 2001). Sitkin (1992), crede che il fallimento sia un prerequisito essenziale per l'apprendimento perché apre le porte dell'imprenditore a un'opportunità di scoprire le incertezze che, precedentemente, riteneva improbabili, così da analizzarle e carpire dei metodi per rilevarle in anticipo nelle esperienze successive.

Inoltre, è noto come il fallimento porti gli imprenditori a perseguire quelle opportunità in cui si stimola l'apprendimento tramite la sperimentazione diretta (Sarasvathy, 2001; Sitkin, 1992), andando di conseguenza a influenzare il suo metodo di scelta, portandolo a esplorare opportunità differenti da quelle perseguite in passato (Minniti & Bygrave, 2001). Nonostante ciò, non tutti i fallimenti conducono in modo diretto a una fonte di apprendimento.

Alcune ricerche, nello specifico quella condotta da Wei, Chen, Zhang e Gong (2019), identificano 15 fattori che giocano un ruolo importantissimo nell'apprendimento imprenditoriale dal fallimento, tra cui troviamo l'autoefficacia, il capitale sociale, il capitale psicologico, la regolazione delle emozioni e le condizioni ambientali.

Quelli che hanno un effetto positivo diretto sulle conoscenze dell'imprenditore vengono chiamati **"Fallimenti intelligenti"** (Sitkin, 1992): si parla in questo caso di eventi che offrono una base per cambiare i propri comportamenti futuri tramite l'assorbimento di nuove informazioni (Sitkin, 1992). In poche parole, si parla di fallimenti intelligenti quando si fa riferimento alle esperienze negative che derivano dall'aver sfidato credenze e concetti già conosciuti tramite la creazione di opportunità nuove e innovative. Si tratta però di fallimenti di piccola portata, con danni contenuti, ma che sviluppano una possibilità di apprendimento di alto livello (Cope, 2009). Andando in contro a questo tipo di esperienze, gli imprenditori possono testare nuove idee, strategie e rilevazioni in maniera controllata, senza esporsi al rischio di gravi conseguenze. Queste sono le esperienze fallimentari che sviluppano in modo più efficace il processo di apprendimento, in confronto ai fallimenti di grossa portata che mettono in moto una serie di eventi negativi che bloccano il processo di apprendimento.

L'obiettivo nell'affrontare un percorso fallimentare dovrà essere, quindi, quello di ottenere informazioni che non avrebbero potuto essere prese in considerazione se quell'esperienza non ci fosse stata. Questo vuol dire che il fallimento facilita l'imprenditore nel suo percorso di perseguire nuovi modi di fare le cose quando quelli attuali non sono abbastanza soddisfacenti e, allo stesso modo, crea uno stimolo ad apprendere dalle proprie esperienze dirette (Johannisson & Madsén, 1997; Sarasvathy, 2001). Questo però è conseguibile solo attraverso un profondo processo di introspezione e autovalutazione, accompagnato da una propensione dell'individuo ad esaminare i propri errori con l'ottica di imparare e crescere dal fallimento (Cope, 2009), facendo in modo che il fallimento sia un catalizzatore per l'apprendimento e per i futuri successi dell'imprenditore.

Dal punto di vista della ricerca scientifica, l'apprendimento dal fallimento è interessante per almeno tre ragioni. La prima è che il fallimento, nonostante abbia guadagnato un considerevole interesse dai ricercatori, costituisce ancora un ambito non perfettamente esplorato e con ancora varie domande a cui non si riesce a dare una risposta (McGrath, 1999; Ucbasaran et al., 2013). In secondo luogo, l'applicazione delle teorie dell'apprendimento al contesto del fallimento potrebbe non solo migliorare

la nostra comprensione del concetto stesso di fallimento, ma potrebbe aprire a nuove opportunità per avanzare ulteriormente nelle teorie educative dell'apprendimento. In ultima istanza, la ricerca sul come gli imprenditori imparano dal fallimento risponde alla necessità di avere più spunti di ricerca che facilitino l'interpretazione della natura dinamica e incerta dell'imprenditorialità (Cope, 2005).

### 3.4.2 I Fattori che intervengono nell'Apprendimento dal Fallimento

Come postulato inizialmente da Shepherd (2003), la letteratura fa notare come il fallimento crei delle opportunità di apprendimento per l'imprenditore, ma allo stesso tempo rappresenti un ambiente difficile in cui imparare. La maggior parte degli autori analizza dei temi specifici e discute dell'influenza di singoli fattori particolari che intervengono nell'apprendimento dal fallimento. (Lattacher, Wdowiak, 2019).

Alcuni di questi fattori sono l'iniziale stock di competenze dell'individuo (Huovinen and Tihula, 2008; Politis, 2005; Politis and Gabrielsson, 2009), tratti della personalità come il narcisismo (Liu et al., 2019), attribuzione del fallimento a particolari cause (Eggers and Song, 2015; Walsh and Cunningham, 2017; Yamakawa et al., 2015) ed emozioni (Dias and Teixeira, 2017; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009) (Lattacher, Wdowiak, 2019).

Kolb (1984), ha teorizzato che, in un percorso di apprendimento efficace derivante da un'esperienza, un imprenditore vive essenzialmente quattro fasi:

- **L'esperienza concreta:** questa è la prima fase e il punto di partenza del processo di apprendimento. Dewey (1993), sosteneva che per fare in modo di stimolare una riflessione e l'apprendimento, la routine quotidiana deve essere interrotta da un'esperienza profonda, come ad esempio rimanere impigliati nella risoluzione di un problema, di qualcosa di insolito o strano.
- **Osservare in modo riflessivo:** la seconda fase è un qualcosa di volontario e include un vasto numero di prospettive. Questa fase, per colpa della sua difficoltà di esecuzione, rappresenta il più grande ostacolo all'apprendimento. Nel contesto imprenditoriale, questo passo è ben racchiuso nel concetto del "dare un senso". Ucbasaran (2013) lo intende come un processo complesso atto a dare senso a ogni evenienza. Da un punto di vista cronologico, si può suddividere nelle due fasi di "*scanning*" e "*reflecting*". Per *scanning* si intende dare attenzione alle informazioni che riguardano, nello specifico, il fallimento, e selezionarle. Per "*reflecting*" si intende il passo successivo di analisi dell'informazione e accoppiamento al motivo che l'ha generata: si concretizza in quattro azioni correlate di analisi delle azioni già passate, ricerca di possibili azioni future, osservazione del

comportamento dell'ambiente circostante e le sue reazioni, e analisi della propria visione personale (Pittaway, Thorpe, 2012).

- **Concettualizzare in modo astratto:** una volta che l'individuo ha ben chiaro in mente ciò che è successo, si entra nella terza fase in cui la creatività è la dote più sfruttata. L'individuo deve infatti integrare le sue osservazioni e cercare di creare delle teorie che possano sembrare logiche.

- **Sperimentazione attiva:** nell'ultimo step, si cerca di applicare le soluzioni astratte che il singolo ha generato nella fase precedente, testando la loro adeguatezza. Se da questa fase viene fuori una nuova esperienza inaspettata, si genera un nuovo frame di apprendimento, facendo ripartire l'iter appena descritto.

Come si può ben immaginare, questo ciclo viene ripetuto innumerevoli volte durante la vita di un imprenditore, andando a creare un percorso che viene descritto come ciclico, anziché sequenziale.

L'impatto che un avvenimento come il fallimento può avere nell'apprendimento di un imprenditore dipende dalla natura del fallimento stesso e da un vasto numero di fattori soggettivi, che sono determinati dalla personalità dell'imprenditore. Per questo motivo, la percezione della conclusione di un business può variare. Si pensi soltanto al fatto che Shepherd (2003) arriva a comparare il fallimento alla perdita di un nostro caro, dato il forte legame che c'è tra le imprese e i loro proprietari; in compenso, però, c'è chi sostiene che in alcuni casi il fallimento può essere visto come un motivo di sollievo dopo lo stress di aver vissuto il decadimento della propria creazione (Dias, Texeira, 2017).

Walsh e Cunningham (2017) hanno dimostrato che le cause che vengono attribuite al fallimento sono connesse a specifiche lezioni che l'imprenditore impara dallo stesso. I due autori hanno esplorato tre diversi tipi di ascrizione del fallimento: interna, esterna e ibrida. Quando un imprenditore collega il fallimento a cause interne, tende a generare delle risposte relative alla sfera personale, attribuendo le colpe al proprio operato e ricavando delle lezioni utili a conoscere meglio sé stesso (Cope, 2011). Nel caso in cui gli imprenditori attribuiscono al fallimento delle cause esterne, tendono a modificare il proprio comportamento in relazione all'impresa e alle dimensioni relazionali e del network creato. L'approccio ibrido, infine, combina i due tipi di ascrizione precedentemente indicati e porta a riflessioni personali sulla gestione dell'impresa.

È interessante come l'apprendimento dal fallimento sia influenzato, nel caso di fallimenti multipli, anche dalla velocità con cui questi avvengono (He et al., 2018).

Il fallimento può, da un lato, stimolare l'avvio di un processo di presa di coscienza delle proprie attività, ma dall'altro può generare forti emozioni che ostacolano la capacità di trarre degli insegnamenti utili. Di conseguenza, la relazione tra la velocità dei fallimenti e i comportamenti atti a trarre degli insegnamenti dagli stessi, forma in un grafico una curva a U invertita. Ascrizioni del

secondo tipo (esterne) possono portare ad aumentare la probabilità che l'imprenditore si butti in una nuova esperienza. Nel caso di ascrizione opposta, gli imprenditori credono di non essere in grado di portare avanti nuovi percorsi (He et al., 2018).

Inoltre, gli imprenditori che vengono da un percorso fallimentare, quando decidono di rimettersi in gioco tendono a cambiare industria (Eggers e Song, 2015): queste decisioni possono essere ricondotte alle attribuzioni a cause esterne del fallimento, che portano l'imprenditore a cambiare contesto ma a tenere sempre lo stesso stile manageriale. Questo può portare a non applicare nel modo corretto le lezioni che avrebbero dovuto essere apprese, e probabilmente si sfocerà in un'altra esperienza non del tutto positiva con la nuova impresa. Altri studi sottolineano come gli imprenditori, forti della loro passata esperienza e delle lezioni apprese, tendono maggiormente a sviluppare percorsi di internazionalizzazione (Lafuente et al., 2019) e applicare una strategia comportamentale maggiormente proattiva nelle loro esperienze successive (Lin et al., 2019).

### **3.4.3 Fallimento: non sempre si impara**

Molti studi suggeriscono che le esperienze manageriali pregresse aumentano le intenzioni di un individuo di iniziare una nuova impresa, facilitando così la capacità di individuare opportunità vantaggiose (Delmar & Davidsson, 2000; Honig & Davidsson, 2000; Vesalainen & Pihkala, 1999).

La letteratura scientifica suggerisce che ci sono almeno tre tipi di esperienze pregresse associate in maniera forte con l'entrepreneurial learning:

- *Esperienze di start-up*
- *Esperienze manageriali*
- *Esperienze in industrie specifiche*

Tutte queste esperienze hanno in comune il fatto che l'imprenditore è messo in condizione di affrontare e risolvere problemi, cosa che sarà all'ordine del giorno nel momento in cui cercheranno di aprire una nuova impresa: per questo facilitano l'acquisizione di competenze che potrebbero usare per risolvere problemi simili in futuro.

In linea con i principi esposti sopra, lo studio di Singh, Comer e Pavlovich (2007), sottolinea come ci siano due prospettive diffuse tra gli imprenditori nell'affrontare il fallimento: una concentrata sulle cause e i problemi, e una concentrata sulle emozioni che ne conseguono. La prima mette l'imprenditore nella posizione di gestire o risolvere il problema che ha generato la situazione di stress, mentre nella seconda l'imprenditore cerca di regolare le proprie emozioni relative al problema che deve affrontare.

Shore (2016) esplica come la conoscenza è un output delle esperienze e attività pregresse. Tutto ciò è in linea con la teoria dell'apprendimento esperienziale di Kolb, ovvero *“Il processo attraverso il quale viene creata competenza tramite la trasformazione dell'esperienza. Le competenze sono il risultato di una combinazione dell'affrontare e trasformare le esperienze.”* (Kolb, 1984). Questa è la riconferma che l'apprendimento può essere conseguito solo se gli imprenditori sono in grado di analizzare e riflettere in modo critico sulle loro esperienze passate, così da modificare i loro comportamenti in quelle future. Oltre a queste teorie, ci sono dei fattori che ostacolano il percorso di apprendimento, come sentimenti quali il dolore e la sofferenza mentale. È stato provato che alti livelli di rabbia possono bloccare l'imprenditore dall'intraprendere nuove esperienze e andare oltre quando ciò diventa necessario. Gli individui con un alto livello di sofferenza sono meno improntati nel riflettere sulla perdita di un business rispetto a coloro che hanno un livello di sofferenza minore: più tempo si impiega nel gestire il dolore, minori saranno le probabilità che l'individuo apprenderà delle lezioni dall'evento passato. Per questo motivo gli individui con un alto livello di sofferenza che sono in grado di riflettere, condividere e superare il loro momento di debolezza saranno più portati a imparare dalle esperienze che quel dolore l'hanno causato. È stato provato, inoltre, che gli imprenditori che hanno precedentemente vissuto un'esperienza fallimentare avranno un livello di ottimismo minore rispetto a quelli che non hanno vissuto la stessa esperienza. Gli imprenditori che non hanno recuperato e non si sono ripresi dal fallimento, o che hanno subito un danno emotivo significativo avranno un livello di ottimismo troppo basso (Hmieleski & Baron, 2009). Questi concetti aggiungono prove e danno valore alla teoria per la quale gli imprenditori possono non imparare dai loro errori. Potrebbero sentirsi come se avessero fatto tutto il necessario per far andare bene le cose, e che siano stati semplicemente dei fattori esterni a portarli al fallimento. Al contrario, gli imprenditori che hanno avuto esperienze di successo tendono ad essere meno inclini ad imparare dai loro processi routinari, dato che il loro livello di ottimismo è molto alto e tenderanno a ripetere semplicemente le azioni che hanno portato ad avere risultati positivi, cadendo nella trappola della liability of success (Ucbasaran, 2010).

Cope (2009) discute anche delle varie barriere e degli ostacoli che un imprenditore può trovarsi ad affrontare durante il fallimento, che possono effettivamente bloccare la sua capacità di apprendere dall'esperienza che sta vivendo. Nel suo studio, una delle barriere più importanti è l'incapacità di confrontarsi con il fallimento. Alcuni imprenditori hanno difficoltà nell'analizzare e processare l'esperienza vissuta, per cause sentimentali come dolore, rabbia e rimorso associato al proprio operato, rendendo difficile un'analisi oggettiva sulle ragioni che hanno portato a tutto ciò. Inoltre, potrebbero non riuscire a razionalizzare l'evento, convincendo sé stessi che hanno appreso ciò che dovevano apprendere, anche quando non hanno colto le reali ragioni del fallimento: questo può

portare a una falsa percezione dell'apprendimento, che si riverserà in modo negativo sulle esperienze successive. Collegato a questo problema, c'è il caso in cui l'imprenditore impari le nozioni sbagliate, oppure si concentri su concetti che sono in linea con le proprie conoscenze pregresse, ritrovandosi in un loop di ripetizione degli stessi errori nelle sue esperienze future. In ultima istanza, appunto, c'è la trappola della ripetizione degli stessi errori. Il fallimento non porta automaticamente a migliorare le proprie esperienze future, ma l'imprenditore deve effettivamente mettere in atto tutte quelle nozioni di cui abbiamo parlato precedentemente.

Tutto questo modo di pensare a una prospettiva positiva sul fallimento è influenzato anche dal background educativo dell'imprenditore, comprendendo anche la propria educazione scolastica. Ad esempio, la visione dell'imprenditorialità negli studenti universitari in materie economiche sottolinea che le qualità di un imprenditore sono quelle della perseveranza, altruismo, responsabilità, moralità, buon senso, propensione all'apprendimento di cose nuove, principi ben definiti, sincerità e trasparenza (Boldureanu, Ionescu, Bercu, Bedrule-Grigorut, Boldureanu, 2020). Se queste sono le qualità imprenditoriali che vengono inculcate nella testa dei giovani studenti, la loro immagine di imprenditore tipo sarà formata di conseguenza. Il che ci fa riflettere sulla forza che il sistema educativo ha nello sviluppare l'immaginario di un certo prototipo professionale, dando poi spunto alle nuove generazioni su quali aspetti soffermarsi per poter diventare, un giorno, imprenditori.

Ma se andassimo a ritroso nella catena educativa, sarebbe opportuno non escludere il ruolo che le istituzioni scolastiche di grado inferiore ricoprono nel processo di promozione di una cultura imprenditoriale sana. Personalizzare le idee e la visione che un giovane ha della figura imprenditoriale, cercando di indirizzarla verso la realtà dei fatti e verso un modello di imprenditore di successo che tenga conto di tutte le soft skills e le competenze che vengono apprese durante l'esperienza, farebbe una grande differenza nella crescita di figure professionali di successo. Questo consentirà di saltare alcuni step, riducendo le probabilità di fallimento e riducendo le conseguenze negative che il fallimento (ormai, come detto, viene visto come parte di un processo imprenditoriale standard) può dare e saltare direttamente alle esperienze considerate di successo. Tutto ciò, secondo le teorie dell'apprendimento esperienziale, è favorito soprattutto da un confronto diretto e con dei programmi di affiancamento e a contatto con la realtà del mondo imprenditoriale, e come per il caso degli imprenditori in carriera che hanno bisogno di un affiancamento on going per aprire nuovi orizzonti e opportunità, anche gli studenti dovrebbero avere degli esempi di imprenditori di successo a portata di mano per poter vivere e cogliere l'essenza delle attività.

Tutto ciò si riverserà anche su una visione più elastica e meno catastrofica dell'esperienza fallimentare. L'obiettivo finale è quindi quello di convertire la prospettiva negativa di un'esperienza fallimentare in un'opportunità di apprendimento. Al posto di vedere il fallimento come un risultato



negativo, gli imprenditori dovrebbero vederlo come un'esperienza formativa di valore: in questo modo, possono estrarre dall'esperienza delle lezioni importanti per crescere e sviluppare nuovi business. Ci si dovrà quindi focalizzare sul coltivare un mindset focalizzato sulla crescita e sullo sviluppo, in modo da aiutarli ad approcciare al fallimento con resilienza e voglia di imparare. Inculcando questo modo di pensare, gli imprenditori possono superare le barriere emotive associate al fallimento e focalizzarsi nell'estrazione di concetti e competenze che possono essere utili in futuro. Tutto ciò è un compito difficile da portare avanti in autonomia, perché come abbiamo visto spesso le emozioni negative hanno il sopravvento: è importante, in questo senso, accettare il feedback e il supporto esterno, attivandosi in prima persona per collezionare informazioni e pareri da mentori, portatori di interesse e chiunque sia in una posizione di fornire supporto di qualità così da avere diverse prospettive sulle ragioni e sulle cause del proprio fallimento. Ma la cosa più importante di tutte è stimolare l'imprenditore che ha attraversato tutto questo processo a mettere effettivamente in atto tutte le lezioni apprese durante questo viaggio, traducendo così le lezioni apprese in azioni concrete e cambiamenti al loro approccio all'attività.

### 3.5 Competenze sviluppate nel processo di apprendimento

Gli imprenditori acquisiscono e migliorano durante le proprie esperienze (che siano di successo o meno) varie capacità e conoscenze, tra le quali: conoscenze sia teoriche che pratiche; capacità (know-how) e l'associata esperienze professionale; attitudini (capacità di sapere come comportarsi) (Ruas, 2010; D'Amélio, 2011). Inoltre, si parla di un'espansione del repertorio comportamentale dell'imprenditore, che consente di aumentare in maniera decisa la propria abilità di analizzare e comprendere i contesti in cui si ritrova a operare.

Nello sviluppare le proprie capacità, l'imprenditore si trova (consciamente o no), nella situazione di dover affrontare due problematiche principali che riguardano le opportunità imprenditoriali (Breslin e Jones, 2012):

- **Variation:** durante la vita della propria impresa, gli imprenditori si adattano in continuazione alle variazioni dell'ambiente circostante tramite la variazione e aggiornamento delle proprie capacità, delle proprie euristiche e dei propri framework. Questo adattamento dovrebbe orientarsi verso l'esplorazione e la conquista di nuove opportunità: in alcuni casi questo processo può sfociare in nuove relazioni di valore che si creano in risposta a un mondo in continuo cambiamento, o meglio in anticipazione al cambiamento dell'ambiente esterno (Gartner, 1989; Kirzner, 1997; Shane and Venkataraman, 2000). Tramite la variazione continua, l'imprenditore genera più opzioni di scelta, aumentando le probabilità di trovare una strategia efficace per affrontare la natura dinamica della vita di un'impresa.

- **Selection:** Mentre l'ambiente circostante selezionerà naturalmente l'organizzazione in base alla sua offerta di prodotti e servizi, all'interno del processo imprenditoriale è l'imprenditore stesso a selezionare particolari skills, euristiche e frameworks da portare avanti e utilizzare nelle attività chiave. La messa in atto di queste diverse componenti genera pratiche diverse, e perciò prodotti e servizi che si presentano al mondo esterno in modo alternativo in base a essi, in modo che poi il mercato possa selezionarli. Ciononostante, le scelte che un imprenditore deve prendere durante questi processi sono fortemente influenzate da un vasto bacino di fattori, come ad esempio la mal interpretazione del feedback esterno che può essere generata da dei bias cognitivi per cui i risultati positivi sono attribuiti alle azioni dell'imprenditore e quelli negativi vengono attribuiti a fattori esterni al suo controllo (Baron, 1998; Busenitz and Barney, 1997).

La capacità dell'imprenditore di adattarsi al contesto in cui opera, nonché adattarsi ai cambiamenti e alle variazioni dello stesso, risulta perciò una delle capacità chiave per il successo dell'impresa: l'obiettivo è quello di riuscire a superare la selezione naturale del mercato e sopravvivere alle diverse

congiunture. Si parla in questo caso di “*Adaptive Change*” (Lewontin, 1983), o nel nostro caso di “*Adaptive Learning*”, ovvero il processo attraverso cui si cerca di trarre godimento e creare sinergia dalla continua interazione tra l’impresa, il suo meccanismo generativo e l’ambiente esterno. In termini di adattamento e apprendimento, si traduce nella necessità di non rimanere in una posizione meramente ricevitiva all’interno del processo di selezione naturale, ma le imprese hanno bisogno di stare dal lato proattivo della loro attività, creando e venendo condizionate dalle relazioni con il proprio ambiente esterno.

Detto in altre parole, i comportamenti che generano l’acquisizione di nuove capacità possono essere interpretati come dei processi a tentativi ed errori (Jones, 2005): comportamenti atti su misura per il contesto di riferimento e nati dall’interazione tra l’imprenditore, le sue attività e l’ambiente in cui esso opera.

Per riuscire a trovare una certa familiarità con questi concetti, l’imprenditore dovrebbe riuscire a creare inizialmente un contesto in cui le capacità, le euristiche e le abitudini organizzative sono continuamente in cambiamento, così che esse diventano le materie prime su cui lavorare per acquisire future competenze. A questo punto, egli dovrebbe essere in grado di selezionare correttamente le competenze più appropriate da mettere in atto nel momento giusto.

Sarebbe però riduttivo pensare che l’esperienza fallimentare generi solamente una crescita nella capacità di apprendere dai propri errori. Cope, nel 2009, ha studiato un caso particolare di apprendimento, il **Generative Learning**. Si parla in questo caso dello sviluppo di una sorta di sistema di allarme cognitivo, che rende gli imprenditori in grado di anticipare e delle potenziali sfide e opportunità nelle esperienze imprenditoriali successive, andando ad anticiparle. Vedendo il fallimento da questo punto di vista, gli imprenditori possono sfruttarlo per sviluppare la loro abilità di adattarsi, innovare e avere successo nel lungo periodo. Tutto ciò è reso possibile tramite lo sviluppo di una capacità di astrarre e generalizzare le lezioni che il fallimento ci ha dato, così da applicarle in seguito in contesti imprenditoriali diversi.

I processi di apprendimento imprenditoriale migliorano numerose capacità e competenze, tra le quali la resilienza, il problem-solving, l’adattabilità, la gestione del rischio e il decision making (Cope, 2011). Questi sono solo alcuni esempi sul come l’apprendimento imprenditoriale può contribuire allo sviluppo di importanti capacità e competenze imprenditoriali.

McGrath (1999) sostiene che il fallimento in esperienze precedenti ha risvolti positivi nelle conoscenze base dell’imprenditore in termini di riduzione di incertezza, incremento della varietà di pensiero ed espansione della capacità di ricercare e trovare nuove opportunità. Dall’altro lato, esperienze di successo vissute nel passato possono stimolare il livello di autostima e perseveranza

perché gli individui sono stati premiati grazie a ciò che hanno portato a termine (Sitkin, 1992), ma anche perché il successo porta ad avere delle basi solide per il lancio di una nuova attività (Weick, 1984). Per questo, routine e procedure non sono fisse, ma cambieranno guidati dalla necessità di trovare nuove soluzioni quando le vecchie non sono più efficaci (Cyert & March, 1963; Nelson & Winter, 1982). Questo è il motivo principale per cui il modo in cui gli imprenditori trasformano le loro esperienze in competenze dipende dalle loro vicissitudini passate.

Il fallimento può portare a sviluppare anche la resilienza, la determinazione e un mindset orientato alla crescita e allo sviluppo, dato che gli imprenditori impareranno a riprendersi dagli eventi negativi e perseverare nell'affrontare le varie sfide che si troveranno ad affrontare (Cope, 2009).

L'evidenza empirica segnala in modo forte che il fallimento può portare a miglioramenti nella gestione delle attività successive, quando gli imprenditori le affrontano concentrandosi sulle lezioni apprese (e.g. Boso et al., 2019; Paik, 2014; Parker, 2013; Yamakawa and Cardon, 2015). Si parla in questo caso di miglioramenti learning-based, che sono però soggetti a varie condizioni e limiti. Ad esempio, Yamakawa e Cardon (2015) attribuiscono più percezione dell'apprendimento dai casi di ascrizione interna, mentre Eggers e Song (2015) sono più critici rispetto all'apprendimento degli imprenditori che attribuiscono le colpe a fattori esterni.

Un aspetto cruciale che emerge dalla ricerca sulla formazione imprenditoriale è quello legato all'importanza delle competenze imprenditoriali chiave che gli imprenditori possono utilizzare per prendere decisioni, risolvere problemi e gestire le loro attività che sono acquisite e sviluppate nel tempo per riuscire a soddisfare la domanda del mercato. Data l'importanza di questi aspetti per la sopravvivenza dell'impresa, si può discutere sul fatto che debbano essere queste il fulcro della ricerca e dell'attenzione, piuttosto che la figura imprenditoriale in sé.

Mueller e Shepherd (2016) evidenziano come i benefici risultanti dall'esperienza del fallimento dipendono anche dalle competenze pregresse dell'imprenditore. Nello specifico, discutono come un imprenditore esperto posseda una migliore capacità di identificare, sviluppare e sfruttare le opportunità.

Le esperienze pregresse possono portare a una maggiore capacità di riuscire a personalizzare e intagliare secondo le proprie necessità le competenze manageriali, come lo sviluppo dei network, lo sviluppo della business reputation e altre conoscenze chiave da poter mettere in pratica nelle successive esperienze (Hudson & McArthur, 1994; Shane & Khurana, 2003; Shepherd et al., 2000; Starr & Bygrave, 1992; Wright, Robbie & Ennew, 1997) (Politis, 2005). L'abilità di affrontare le novità guadagnata dalle passate esperienze può, in questa prospettiva, giovare in molti altri aspetti relativi ai vari modi in cui l'imprenditore aggira i tradizionali ostacoli e avversità del mettere in piedi

una nuova impresa, come il modo in cui trova sostegno finanziario per la propria start-up, come adattarsi ai cambiamenti e come accedere ai network sociali e manageriali (Aldrich & Auster, 1986; Shepherd et al., 2000; Starr & Bygrave, 1992).

Quindi le competenze cognitive di un individuo (come l'abilità di combinare i concetti già esistenti e le nuove informazioni in nuove idee) giocano un ruolo fondamentale nel processo dell'apprendimento imprenditoriale. Una maggiore efficacia nel riconoscimento di opportunità, di conseguenza, significa che l'imprenditore ha acquisito maggiori informazioni rilevanti necessarie per identificarle e ha sviluppato le proprie abilità cognitive necessarie per valorizzarle (Shane & Venkataraman, 2000).

Molti autori discutono del fatto che, anche se molte di queste informazioni e competenze possono essere apprese tramite percorsi educativi, tante delle informazioni necessarie per mettere in atto e cogliere nuove opportunità possono essere comprese solo tramite l'attività pratica (Cope & Watts, 2000; Rae, 2000; Shane, 2003).

Ad esempio, pianificare delle routine organizzative adeguate e sviluppare un decision making efficace sono solo alcune delle competenze stimulate in maniera forte tramite attività più pratiche. Nello studio citato precedentemente di Ruas e D'amélio (2011), i partecipanti dichiarano che la creazione e la condivisione delle conoscenze avvengono specialmente attraverso le partecipazioni culturali e sociali in altre aree di interesse e in network diversi da quelli soliti. Ciò che si apprende non è proprietà di una singola persona, ma è condiviso tra i membri del network che potrebbero essere individui chiave nello sviluppo della propria attività: consumatori, lavoratori, venditori, investitori, policy maker, specialisti e consulenti (Rae, 2004).

Tutte queste influenze aiutano l'individuo ad ampliare quel bagaglio culturale che risulta fondamentale per affrontare le complessità dell'ambiente di riferimento, aggiungendo nuovi orizzonti che possono essere esplorati e sfruttati per migliorare la propria consapevolezza e maturità imprenditoriale.

Il livello più alto di apprendimento lo si ha quando ci sono dei cambiamenti radicali nelle proprie credenze, punti di vista e prospettive (Cope, 2011; Watts, 2000). Gli imprenditori imparano dal fallimento grazie a un processo di analisi delle informazioni sulle cause che hanno portato l'impresa a interrompere la propria attività, al fine di rinnovare le proprie capacità e conoscenze sul come gestire in modo efficace il proprio business (Shepherd, 2003).

Dallo studio di Rahman, Besra e Nurhayati (2019), è emerso come la maggior parte degli imprenditori facenti parte del loro campione di ricerca, a seguito di esperienze fallimentari, dichiarano di sentirsi più preparati e più sicuri delle loro capacità, nello specifico:

- *Soft skills*, come ad esempio la negoziazione, la presentazione di idee di business, autostima, abilità comunicative e capacità di elaborare soluzioni alternative;
- Capacità di *gestione finanziaria*;
- Capacità di *networking*.

Lo stesso studio sottolinea che il fallimento aumenta le capacità di individuare errori nelle proprie routine operative, considerando nello specifico attività relative a una gestione finanziaria e delle proprie risorse efficienti, dell'inefficacia delle proprie attività promozionali e delle criticità di gestire un'impresa nelle maniere più tradizionali. Questa capacità di essere più consapevoli e più critici deve essere poi susseguita da un aumento nella capacità di correggere quegli errori di cui si è preso coscienza: il fallimento è un'esperienza chiave nello sviluppo della capacità autocritica e di correzione ponderata, che permettono di non commettere gli stessi errori in seguito nelle esperienze successive. In sintesi, lo studio appena citato conclude che l'apprendimento dal fallimento comporta dei miglioramenti in un vasto campo di competenze e capacità, tra le quali:

- costruzione di una forte identità personale;
- sviluppo delle soft-skills;
- efficace gestione finanziaria e di altre risorse;
- utilizzo di pratiche innovative di gestione imprenditoriale;
- promozione della propria impresa e selezione dei propri partner.

Conclude, tra l'altro, che questo tipo di competenze non può essere oggetto di programmi specifici imprenditoriali tradizionali, come corsi di formazione tradizionali svolti in classi, data la loro natura prettamente esperienziale: per questo, è necessario innovare e pensare a delle forme di trasmissione delle capacità e delle informazioni che includano esperienze di natura diretta, come ad esempio programmi di affiancamento o di incentivazione alla creazione di business propri.

### **3.6 Domanda di ricerca e obiettivi del lavoro**

Come è emerso dalla letteratura esaminata, si può affermare che la formazione e l'apprendimento imprenditoriale sono da considerare come le chiavi di volta per un imprenditore, perché forniscono dei mezzi in più per avere successo e per cercare di contrastare l'alto tasso di fallimento, tipico dell'attività imprenditoriale. Un sistema educativo e formativo che mette al centro dell'attenzione le attività imprenditoriali, però, non è da ritenersi comune e sviluppato in ogni contesto territoriale. Le nozioni e teorie esposte nei paragrafi precedenti dovrebbero essere il punto fermo da cui partire per sviluppare dei piani formativi mirati ed efficaci per costruire le giuste competenze e prospettive in ambito imprenditoriale e per affrontare, in maniera costruttiva il processo imprenditoriale. Con il seguente lavoro di tesi, ci si pone l'obiettivo di esplorare e di comprendere l'utilità e le modalità con cui avviene la formazione imprenditoriale, concentrandosi sugli aspetti chiave che questa può alimentare in un percorso imprenditoriale di successo.

In questo senso, si è portata avanti un'analisi del contesto locale della regione Sardegna, per esplorare in che modo e con quali prospettive il sistema formativo territoriale si concretizzi.

Lo studio empirico si suddivide in due parti fondamentali: un'analisi documentale sulle informazioni messe a disposizione al pubblico con riguardo alle iniziative formative presenti nel territorio e un'analisi tramite intervista personale ai rappresentanti delle maggiori istituzioni rappresentanti il tessuto imprenditoriale in questione, con l'obiettivo di esplorare prospettive e caratteristiche del sistema formativo imprenditoriale.

Tramite questa ricerca, perciò, si cerca di rispondere alla domanda: in che situazione si trova il tessuto imprenditoriale sardo nel riguardo della formazione imprenditoriale? Quali sono le competenze che vengono ritenute mancati, e come le istituzioni si muovono per colmare queste lacune?

Partendo da questi presupposti, si è quindi sviluppata tutta la fase di ricerca che si andrà ad esplicitare nei seguenti capitoli, cercando di esplorare le prospettive degli enti che maggiormente rappresentano il tessuto imprenditoriale locale. Gli enti in questione si interfacciano ogni giorno con imprenditori novizi o esperti, e sono i soggetti che maggiormente si collocano in una situazione di intermediazione tra l'imprenditore e il sistema organizzativo nazionale.

## **4 METODO**

### **4.1 Disegno di Ricerca**

Questo lavoro di tesi si concretizza nell'analisi dei dati disponibili sullo stato della formazione imprenditoriale nel territorio sardo, integrati con i pareri e le prospettive dei principali rappresentanti delle associazioni di categoria che rappresentano il tessuto imprenditoriale locale.

In primo luogo, quindi, è stata svolta una mappatura delle competenze e dei temi su cui si concentrano i corsi e le iniziative di formazione imprenditoriale erogati dagli enti per i soggetti imprenditori operanti nella regione Sardegna.

In secondo luogo, tramite delle interviste personali portate con i direttori delle associazioni di categoria che maggiormente rappresentano il tessuto imprenditoriale sardo, si è cercato di integrare i dati raccolti in precedenza con le loro prospettive e visioni sul tema, spaziando su argomenti come: lo stato attuale dell'imprenditorialità in Sardegna, le loro prospettive sull'apprendimento imprenditoriale, quali competenze ritengono carenti e quali più sviluppate, come hanno visto cambiare questo sistema con l'avvento del Covid-19, come intendono promuovere la formazione e l'educazione, le loro prospettive future e la loro visione dell'innovazione nelle realtà con cui si interfacciano giornalmente gli intervistati.

### **4.2 Strumenti**

I dati presi in considerazione nella prima fase di mappatura generale delle competenze interessate dai corsi di formazione e dalle iniziative in merito provengono, nello specifico, dai siti web ufficiali dei seguenti enti: agenzie di servizi delle Camere di Commercio di Cagliari-Oristano, Nuoro e Sassari, UnionCamere, Confcooperative Sardegna, Confindustria Sardegna, Confcommercio Sardegna, Regione Autonoma della Sardegna, Confesercenti Sardegna, Confartigianato Sardegna, FIPE, CNA, Confapi Sardegna e Coldiretti Sardegna.

Per la prima parte dell'analisi, riguardante la mappatura generale delle competenze su cui si concentrano i vari enti, sono stati esaminati i siti web istituzionali degli stessi. All'interno di questi, è spesso presente una pagina dedicata all'erogazione dei servizi di formazione, oppure un link che



rindirizza l'utente alla pagina della società di servizi su cui si appoggia. Nello specifico, la ricerca è stata condotta sui seguenti siti web:

- Camera di Commercio di Cagliari-Oristano (<https://www.caor.camcom.it/>)
- Servizio Nuove Imprese di Union Camere (<https://sni.unioncamere.it/orientamento-formazione> )
- Eccellenze in Digitale di Union Camere (<https://www.eccellenzeindigitale.it/> )
- Portale Excelsior di Union Camere (<https://excelsior.unioncamere.net/> )
- Camera di Commercio di Sassari (<https://www.ss.camcom.it/> )
- Camera di Commercio di Nuoro (<https://nu.camcom.it/it/index.html> )
- Promocamera della Camera di Commercio di Sassari (<https://www.promocamera.it/> )
- Confcooperative Sardegna (<http://www.confcooperativesardegna.it/> )
- Confindustria Sardegna (<https://www.confindustriasardegna.it/> )
- Confindustria Sud Sardegna (<https://www.assindca.it/index> )
- Confindustria Centro Nord Sardegna (<https://www.confindustriacentronordsardegna.it/> )
- Confindustria Sardegna Centrale (<http://www.assindnu.it/> )
- Unimpiego di Confindustria (<https://www.unimpiego.it/> )
- G.A.P. di Confindustria (<https://www.servizigap.it/> )
- Confcommercio Sardegna (<https://www.sardegnaconfcommercio.it/> )
- Confcommercio Sud Sardegna (<https://confcommerciosudsardegna.it/> )
- Confcommercio Nuoro-Ogliastra (<https://www.ascom-nuoro.org/> )
- Confcommercio Oristano (<https://www.confcommerciodioristano.it/> )
- Confcommercio Nord Sardegna (<https://www.confcommerciodelnordsardegna.it/> )
- Regione Autonoma della Sardegna (<https://www.regione.sardegna.it/> ).
- TalentUP di Regione Autonoma della Sardegna (<https://www.talentupsardegna.it/> )
- Agenzia Sarda per le politiche attive del lavoro (<https://www.aspalsardegna.it/> )
- Confesercenti (<https://www.confesercenti.it/> )
- Confesercenti Sardegna (<https://www.confesercentisardegna.it/> )
- Confesercenti Cagliari (<https://confesercenticagliari.it/> )
- Confesercenti Nuoro e Ogliastra (<https://www.confesercentinuoro.com/> )
- Confesercenti Oristano (<https://www.confesercentioristano.eu/> )
- Confesercenti Sassari-Gallura (<https://www.confesercentisassari.it/> )
- Confartigianato Sud Sardegna (<https://confartigianato.cagliari.it/> )
- Confartigianato Sassari (<https://confartigianato.sassari.it/> )
- Confartigianato Gallura (<https://www.confartigianatogallura.it/it/> )

- Confartigianato Nuoro e Ogliastra (<https://confartigianato.nuoro.it/> )
- Confartigianato Oristano (<https://confartigianato.oristano.it/> )
- FIPE (Federazione Italiana Pubblici Esercizi) (<https://www.fipe.it/> )
- CNA Sardegna (Confederazione Nazionale dell'artigianato e della Piccola e Media Impresa) (<https://cnasarda.it/> )
- Confapi Sardegna (<https://confapisardegna.it/> )
- Coldiretti Sardegna (<https://sardegna.coldiretti.it/> )

Al fine della presente ricerca, perciò, le analisi sono state effettuate sui dati messi a disposizione dagli enti tramite questi canali.

È doveroso sottolineare che spesso i dati presenti non sono aggiornati e non viene tenuta traccia delle iniziative passate; perciò, il campione preso in considerazione per questa prima fase perde molta rappresentatività. Per ovviare a ciò si è pensato di coinvolgere direttamente i responsabili dell'erogazione dei servizi, richiedendo un qualche archivio più completo per poter portare avanti un'analisi completa e sviluppata su un arco temporale più ampio, ma i tentativi sono risultati nulli in quanto non è stato possibile ricevere una risposta soddisfacente.

Le interviste si sono svolte nei mesi che vanno da Giugno 2024 a Settembre 2024, sono state individuali e hanno avuto una durata media di 55 minuti. All'intervistato sono state poste prima alcune domande di carattere generale sul settore di appartenenza e del ruolo della propria associazione in esso, allo scopo di inquadrare al meglio la prospettiva esposta.

In seguito, si è portata avanti una conversazione che ha inquadrato i seguenti temi:

- Stato attuale del tessuto imprenditoriale di appartenenza;
- Necessità e problematiche dell'imprenditore;
- Prospettive e pareri sulla formazione imprenditoriale;
- Come l'associazione si muove in prima persona per portare avanti iniziative di carattere formativo;
- Differenze riscontrate dal periodo pre-pandemico a oggi.

Più in dettaglio, lasciando discreta libertà di esposizione agli intervistati, si è voluto andare a rilevare tutte le problematiche che contraddistinguono i vari settori di competenza, così da ricevere spunti di riflessione mirati dagli esperti del settore intervistati e opinioni in merito allo stato generale delle cose.

Le interviste sono state registrate, previo consenso richiesto all'intervistato, e successivamente trascritte. La trascrizione è avvenuta con il metodo del *Verbatim Intelligente*, quindi utilizzando una trascrizione testuale, ma omettendo le particelle di incertezza e di ripetizione.

### 4.3 Campione

Gli intervistati sono stati 4 responsabili a vario titolo delle associazioni di categoria che rappresentano l'imprenditore medio del territorio regionale Sardo. Il campione in questione è così formato:

<i>N</i>	<i>ASSOCIAZIONE</i>	<i>SETTORE</i>	<i>RUOLO</i>
1	Camera di Commercio CA-OR	Supervisione Generale	Direttore Generale
2	Coldiretti	Agricoltura	Presidente Gruppo Giovani Imprenditori Sardegna
3	Confcooperative	Cooperative	Direttore Generale
4	Confapi	Piccole e Medie Imprese	Presidente Gruppo Giovani Imprenditori Sardegna

Tabella 1 [Fonte: Elaborazione dati propri]

A rappresentare la Camera di Commercio di Cagliari-Oristano per questa intervista è stato il direttore generale Dott. Cristiano Erriu.

Per Coldiretti, invece, è stato il responsabile del Gruppo Giovani Imprenditori Sardegna, Claudio Orefice, che ha fornito un taglio più attuale della visione della sua associazione, fornendo importanti spunti sulla situazione dell'imprenditorialità giovanile.

Confcooperative è stata rappresentata dal Direttore Generale Dott. Gilberto Marras, che si è mostrato molto attivo e appassionato nel campo della cooperazione sociale, e ha fornito una visione ampia e di esperienza del fabbisogno formativo dell'imprenditoria in generale, e più nello specifico del campo cooperativo di cui si occupa.

Infine, si è reso disponibile ad essere intervistato l'Ing. Andrea Loi, responsabile e Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori di Confapi. Il suo apporto ha avuto un taglio molto attuale e focalizzato sulla forza e le qualità che un imprenditore giovane dovrebbe avere per poter avere successo nel mercato odierno, fornendo interessanti spunti anche sulla sua breve ma intensa esperienza.

Per semplicità di esposizione e per necessità di scrittura, nel proseguo del lavoro di ricerca si è optato per assegnare un codice alle associazioni coinvolte, in modo da avere un riferimento chiaro e sintetico dell'associazione a cui si sta facendo riferimento. Nello specifico:

- A1: Camera di Commercio CA-OR;
- A2: Coldiretti;

- A3: Confapi;
- A4: Confcooperative.

## 4.4 Analisi delle interviste

Per lo sviluppo e l'analisi delle interviste personali, si è optato per l'utilizzo di un metodo con cui andremo ad aggregare e identificare concetti di primo ordine, temi di secondo ordine e dimensioni aggregate, derivanti dalle conversazioni avute con i responsabili degli enti coinvolti. In linea con quanto suggerito dalla Gioia Methodology adottata, questo documento riporta quanto appreso durante le interviste.

Sono state effettuate quattro interviste con i rappresentanti delle associazioni imprenditoriali del territorio sardo. In questa sezione del lavoro di tesi, verranno riportati i momenti salienti e le prospettive più importanti che sono venute fuori dalle discussioni in questione.

Nel corso delle interviste, il canovaccio utilizzato per indirizzare la conversazione verso i temi di interesse è stato composto da tre domande fondamentali:

- Come si posiziona la vostra associazione nel sistema di formazione imprenditoriale?
- Data la vostra esperienza diretta, quali sono le competenze che mancano all'imprenditore sardo?
- Quale è la risposta da parte degli imprenditori associati alle vostre iniziative?

Nonostante questo, i soggetti intervistati hanno avuto la possibilità di spaziare nei temi che ritenevano più importanti sul tema, andando a toccare argomenti come l'importanza dell'innovazione e l'importanza di un sistema organizzativo centralizzato efficace.

In Appendice vengono riportate le interviste quasi integrali, mentre nella discussione dei risultati verranno sfruttate le parti che sono state maggiormente utili ai fini dell'analisi.

## 4.5 Analisi Documentale

Per analizzare i corsi di formazione erogati dagli enti presi in considerazione, si è svolta una ricerca nei siti web istituzionali degli enti stessi. In questo modo, si è creato un DataBase in cui sono stati inseriti i vari corsi di formazione e le varie iniziative legate all'apprendimento, cercando di distinguerle in base agli argomenti trattati e alle modalità di erogazione.

Ai fini di una migliore comprensione ed esposizione dei risultati, è stata creata una tabella [Tabella 2] in cui sono stati raggruppate le iniziative come sopra spiegato. Le distinzioni utilizzate nella Tabella 2 sono state le seguenti:

- Gestione: raggruppa le iniziative che mirano a formare gli imprenditori dal punto di vista della gestione manageriale
- Controllo: raggruppa le iniziative che mirano a formare gli imprenditori da un punto di vista del controllo e della rendicontazione.
- Avvio: raggruppa le iniziative che promuovono e incentivano la creazione d'impresa e le start-up.
- Finanza: raggruppa le iniziative che mirano a formare gli imprenditori da un punto di vista di gestione finanziaria.
- Mentoring: raggruppa le iniziative di affiancamento e mentoring.
- Cultura: raggruppa le iniziative che mirano a promuovere la cultura imprenditoriale nel territorio.
- Innovazione: raggruppa le iniziative che mirano a formare e informare gli imprenditori sulle possibilità di innovazione tecnologica.

Il numero delle iniziative attive è stato generato prendendo in considerazione, in modo aggregato, le offerte formative e di consulenza degli enti analizzati.

A titolo di esempio, alcune delle 17 iniziative formative e di supporto alla gestione aziendale mappate e indicate nella Tabella 2 sotto la voce "Gestione", sono state ricavate dalle seguenti offerte formative:



Formazione professionalizzante iscrizioni aperte

### Controllo di gestione

**Destinatari:** Titolari d'azienda, dipendenti o liberi professionisti.

**Durata:** dalle 12 alle 16 ore

0,00 €

[Vedi](#)

Immagine 1 [Fonte: Confcommercio Oristano]



Formazione professionalizzante iscrizioni aperte

### Team Building

Il corso di Team Building è un'esperienza coinvolgente e formativa progettata per rafforzare la coesione e la collaborazione all'interno del team.

**Destinatari:** titolari d'azienda e lavoratori dipendenti

**Durata:** 8/10 ore

0,00 €

[Vedi](#)

Immagine 2 [Fonte: Confcommercio Oristano]



Formazione professionalizzante iscrizioni aperte

### Team Building

Il corso di Team Building è un'esperienza coinvolgente e formativa progettata per rafforzare la coesione e la collaborazione all'interno del team.

**Destinatari:** titolari d'azienda e lavoratori dipendenti

**Durata:** 8/10 ore

0,00 €

[Vedi](#)

Immagine 3 [Fonte: Confcommercio Oristano]

- Gestione del personale: servizio paghe e contributi (Ascom Servizi S.r.l.)
- Gestione Aziendale: servizio contabilità (Ascom Servizi S.r.l.)

Immagine 4[Fonte: Confcommercio Nuoro]

Le precedenti proposte sono state individuate durante la ricerca svolta sui siti web delle istituzioni prese in considerazione. La stessa modalità è stata adottata per tracciare i corsi e le iniziative dei restanti argomenti figuranti in Tabella 2.

## 5 RISULTATI

### 5.1 Risultati dell'Analisi Documentale

In questa prima fase di analisi, l'obiettivo è stato quello di creare una mappatura generale dei corsi e delle iniziative formative che i vari enti che rappresentano il tessuto imprenditoriale sardo erogano.

Si è optato, in questo caso, per svolgere una ricerca approfondita e puntuale dei vari canali di comunicazione delle stesse associazioni, creando un database in cui sono state inserite le varie proposte formative e i vari servizi offerti al momento della ricerca. Non è stato possibile condurre un'indagine del periodo pre-covid 19, fornendo anche dati sulle iniziative passate, perché queste non sono disponibili negli archivi delle associazioni e sono difficilmente consultabili al pubblico.

Il DataBase è stato creato in modo tale da distinguere le offerte e i corsi secondo l'ente che li eroga, il settore di appartenenza, i principali contenuti e il metodo di erogazione.

Per dovere di cronaca, però, è inevitabile sottolineare come i dati presenti all'interno di questa analisi non siano sufficienti per rispecchiare in modo veritiero la realtà dei fatti, in quanto i dati risultano difficilmente reperibili, e di conseguenza non riescono a fornire informazioni adatte a un tipo di analisi del genere. Infatti, i dati a disposizione del pubblico risultano essere pochi, e difficili da reperire.

Il DataBase in questione è stato creato, come detto, navigando principalmente sui siti web istituzionali delle associazioni di riferimento, in cui è spesso presente una pagina dedicata ai servizi di formazione e divulgazione della cultura imprenditoriale. Ciò che è risultato da questa prima fase di ricerca è stato riassunto nella Tabella 2, che riassume il contenuto del DataBase sviluppato:

<b>ARGOMENTI</b>	<u>GESTIONE</u>	<u>CONTROLLO</u>	<u>AVVIO</u>	<u>FINANZA</u>	<u>MENTORING</u>	<u>CULTURA</u>	<u>INNOVAZIONE</u>
<b>INIZIATIVE ATTIVE</b>	17	18	16	7	5	6	13

Tabella 2 [Fonte: elaborazione dati propri]

Gli argomenti su cui si concentrano le varie iniziative sono stati raggruppati per semplicità in sette gruppi di competenze a cui fanno riferimento: la gestione aziendale e operativa dell'attività, il controllo e la rendicontazione delle attività svolte, la fase di avvio e di start-up di un'impresa, la gestione finanziaria, le iniziative di mentoring e supporto continuo, le attività di promozione della cultura imprenditoriale nel territorio, e infine le iniziative che promuovono e formano gli imprenditori con riguardo a innovazioni e tecnologia.



Questi dati approssimativi verranno in seguito discussi nella sezione dei Risultati della ricerca, e integrati da ulteriori dati rilevati durante la ricerca e dalle prospettive ricevute direttamente dai rappresentanti delle Associazioni di categoria intervistati, fornendo un quadro più completo e ampio da cui trarre poi le conclusioni di questo studio.

Da una prima mappatura svolta sulle informazioni disponibili al pubblico e agli imprenditori, messe a disposizione dagli enti e dalle Associazioni di categoria, si è percepito come queste si concentrino molto su aspetti più burocratici e professionalizzanti, che sulla reale promozione e formazione su argomenti e competenze chiave per un imprenditore di successo.

Gli enti in questione si sono rivelati molto attivi nelle attività di consulenza tecnica diretta per i propri associati, con iniziative che vanno dalla consulenza fiscale, a quella amministrativa e finanziaria. Non è però diffuso il concetto di Apprendimento Imprenditoriale come è inteso in questa tesi, ovvero il bisogno di formazione delle competenze chiave che sono necessarie a un imprenditore per portare avanti la propria creazione e rimanere al passo con i tempi con successo.

Come si è visto nel quadro teorico del presente lavoro di tesi, per arrivare a sviluppare una formazione imprenditoriale efficace, il metodo più efficace è quello di sviluppare delle competenze e delle soft skills che permettano all'imprenditore di carpire e fare propri concetti e esperienze che possono essere fondamentali nel proprio percorso.

In alcuni casi, però, ci sono state iniziative che possono ritenersi in linea con la tematica in questione: ad esempio, alcune associazioni mettono a disposizione dei servizi di mentoring e di affiancamento, sia per giovani che per imprenditori navigati. In questo modo, la presenza di una figura più esperta al proprio fianco durante le proprie esperienze imprenditoriali può risultare utile per mettere in risalto e sottolineare quelle che sono le esperienze utili per la formazione di un imprenditore meno esperto, riuscendo in questo modo a carpire la maggior parte di concetti e competenze dalla propria esperienza.

Il tema dell'affiancamento e del "Learning by Doing" è quindi presente, seppur in maniera non forte, nel nostro tessuto economico, tramite le iniziative di mentoring individuate e riportate nella Tabella 2. Questo è risultato oggetto di alcune iniziative di promozione di una cultura imprenditoriale al passo con i tempi e innovativa, portate avanti nello specifico dai Gruppi Giovani Imprenditori di Confapi e Coldiretti. I Gruppi Giovani Imprenditori delle varie associazioni sono risultati quelli più attenti al tema e più attivi nel cercare di promuovere questo tipo di apprendimento.

Le associazioni che non sono dotate di servizi mirati ai Giovani Imprenditori risultano invece più ancorate a un sistema di supporto e formazione classico, che ormai è antiquato e poco efficace. Le loro iniziative formative si concentrano su temi come la gestione finanziaria, quella fiscale e quella di supporto e assistenza sull'aggiornamento sulle normative nazionali e europee. In parte offrono dei

percorsi di consulenza sull'analisi delle idee imprenditoriali e sulla fattibilità delle stesse, ma si tratta sempre di percorsi portati avanti con approcci classici, in cui gli interessati si incontrano per una riunione di poche ore, al termine della quale viene fornito un giudizio di fattibilità o meno.

## **5.2 Risultati delle interviste**

Per una migliore comprensione dei concetti espressi durante le interviste e una successiva integrazione con i dati rilevati durante la fase di analisi documentale, si è optato per sintetizzare le prospettive emerse dalle interviste con un metodo di Data Structure. Questo metodo ci permette di selezionare e raggruppare concetti generali e concetti chiave, dando loro una forma più coesa e comprensibile per una migliore lettura e analisi. Nello specifico, si è optato per l'utilizzo della Gioia Methodology (Magnani e Gioia, 2023), che consiste in un approccio qualitativo di ricerca organizzativa che enfatizza la rigorosa codifica e interpretazione dei dati per sviluppare teorie, utilizzando il coinvolgimento attivo dei partecipanti per comprendere meglio i fenomeni studiati. In linea con quanto suggerito dalla Gioia Methodology adottata, le interviste hanno dato riscontro di quattro temi specifici su cui concentrarsi, rappresentati dalle "Dimensioni Aggregate".

### **5.2.1 Data Structure**

Le "Dimensioni Aggregate" comprendono tutti gli aspetti emersi, rappresentati nei "Concetti di Primo Ordine", che sono astrazioni derivate direttamente dai dati grezzi, e raggruppati per significato nei "Temi di Secondo Ordine" (Magnani e Gioia, 2023), che rappresentano il risultato di una prima fase di interpretazione, in cui si cerca di spiegare i concetti di primo ordine e di trovare i collegamenti tra di essi. Questa rappresentazione ha permesso di effettuare un'analisi approfondita avendo chiaro l'inquadramento e la situazione locale descritta dalle Associazioni di Categoria coinvolte.

Riprendendo le abbreviazioni citate nel paragrafo 4.3, andremo inoltre a citare gli intervistati negli estratti delle interviste inseriti all'interno dei Concetti di Primo Ordine e dei Temi di Secondo Ordine.

<b>CONCETTI DI PRIMO ORDINE</b>	<b>TEMI DI SECONDO ORDINE</b>	<b>DIMENSIONI AGGREGATE</b>
<i>Prospettive Innovative</i>	<i>Promozione dell'Innovazione</i>	<i>Innovazione e Valore Umano</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Ci stiamo concentrando, anche su impulso degli accordi stipulati a livello Nazionale dai nostri Partner e dal Governo, sulla doppia Transazione digitale e ecologica e sulla sostenibilità energetica” (A1)</li> <li>- ” Le nuove tecnologie ormai entrano dappertutto. Il sistema evolve con una rapidità impressionante giorno dopo giorno” (A1)</li> <li>- “Un’azienda ogni dieci anni si rinnova. Ogni 10 anni c’è una piccolissima rivoluzione tecnologica e industriale e quindi bisogna mostrarsi al passo coi tempi, specialmente in questi tempi con l’avvento dell’intelligenza artificiale.” (A3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spinta verso l’innovazione come metodo di successo imprenditoriale (A1-3)</li> <li>- L’innovazione tecnologica è fondamentale, ma deve essere uno strumento complementare al fattore umano (A2-4)</li> </ul>	<p>Lo sviluppo delle innovazioni e dell’intelligenza artificiale è indispensabile, ma il loro ruolo dovrebbe essere quello di facilitare il lavoro all’uomo, non quello di sostituirlo.</p>
<i>Stato attuale dell’Imprenditoria</i>	<i>Capacità Imprenditoriali</i>	<i>Cultura Manageriale e Imprenditoriale</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ” Abbiamo un sistema economico con forti criticità, [...] quelli che rispondono con tempestività sono meno della metà. Come territorio regionale siamo indietro rispetto ai benchmark europei e italiani” (A1)</li> <li>- “Scarsa consapevolezza. [...] La dimensione organizzativa della gestione dell’ente imprenditoriale viene trascurata.” (A1)</li> <li>- “Nonostante siano imprenditori giovani, la scolarizzazione non è comunque molto alta. Ci sono tante realtà che non percepiscono tanto il valore della formazione. [...] Più hanno un titolo di studio alto e più sono giovani, più recepiscono in media il valore delle nostre iniziative”. (A2)</li> <li>- “Gli imprenditori hanno di solito problemi di gestione manageriale. [...] Manca il controllo e la gestione ottimale delle risorse, molti non sono neanche consapevoli delle risorse che hanno”. (A2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mancanza di conoscenza delle capacità gestionali basilari (A2-1)</li> <li>- Mancanza di ricezione delle nuove tecnologie e scetticismo (A3-4)</li> <li>- Sistema economico generale con criticità (A1-4)</li> </ul>	<p>Le capacità e le attitudini alla gestione manageriale delle imprese nel territorio sardo sono, in media, carenti rispetto al sistema economico nazionale.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- “I giovani imprenditori peccano di awareness [...] è necessario che questa forza e volontà venga indirizzata verso il giusto obiettivo” (A3)</li> <li>- “Il sardo medio manca di visione a lungo termine, nonché di individuazione e sfruttamento delle opportunità” (A4)</li> </ul>		
<p><b>Promozione di soluzioni</b></p>	<p><b>Offerta e ricezione delle soluzioni</b></p>	<p><b>Formazione come Soluzione</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Mettiamo a disposizione strutture dedicate e agenzie di servizi” (A1)</li> <li>- “Oltre ai mentoring, forniamo assistenza anche burocratica e di sviluppo e sicurezza tecnologica” (A3)</li> <li>- “Il know-how è ormai di facile accessibilità tramite tutte le piattaforme esistenti, noi cerchiamo di accompagnare un giovane imprenditore e trasmettere quella tranquillità che possono darti persone che ci sono già passate e promuoviamo una convivialità di imprenditoria, creando network” (A3)</li> <li>- “Problema comunicativo. Non riusciamo a trasmettere all'imprenditore l'importanza delle nostre iniziative” (A1-2-3-4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affiancamento, mentorship e formazione esistono e sono presenti (A2-3)</li> <li>- Poca attenzione e interesse da parte di imprenditori coinvolti (A1-2)</li> <li>- Problema di comunicazione rispetto all'utilità delle iniziative (A1-2-3-4)</li> </ul>	<p>La formazione e la divulgazione di informazioni dovrebbe essere la soluzione per placare e sanare l'arretratezza del nostro sistema economico, ma le associazioni faticano a trovare un punto di incontro con gli imprenditori.</p>
<p><b>Caratteristiche e problemi a livello centrale</b></p>	<p><b>Caratteristiche infrastrutturali e governative</b></p>	<p><b>Sistema Centralizzato</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Il sistema di formazione costante è un sistema che ha bisogno di risorse ingenti, che spesso non possiamo permetterci”. (A2)</li> <li>- “Noi non possiamo fare più di tanto per costringere gli imprenditori a seguire le iniziative. A un certo punto capisci che quell'associato non ha quel tipo di interesse”. (A2)</li> <li>- “Alcune riforme ci hanno tolto delle cariche importanti, [...] Queste funzioni sono state delegate a organi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadeguatezza e inefficacia del sistema organizzativo (A1-4)</li> <li>- Necessità di sviluppare una cultura imprenditoriale generale per progredire nel sistema (A2-4)</li> </ul>	<p>La situazione che si osserva è quella di superficialità e disorganizzazione a livello strutturale e individuale, con gli imprenditori che nella maggior parte dei casi non sono in grado di percepire a pieno l'utilità e l'importanza della formazione e apprendimento.</p>

<p>centrali, riducendone l'efficacia e l'impatto sul sistema". (A1)</p> <p>- "C'è una situazione di inadeguatezza organizzativa e infrastrutturale importante e a livello regionale, che si riflettono anche sulla distribuzione delle risorse umane sul territorio". (A4)</p>		
--	--	--

Tabella 3: Data Structure sulla base di quanto emerso dalle interviste. [Fonte: Rielaborazione dati propri]

Le diciture A1, A2, A3 e A4 si riferiscono alle codificazioni esposte alla fine del precedente paragrafo 4.3.

### Innovazione e valore umano

La prima Dimensione Aggregata individuata è denominata "Innovazione e Valore Umano". Con questa accezione, si vuole fare riferimento alle prospettive che le associazioni intervistate hanno rispetto all'innovazione tecnologica. Il "Valore Umano" è citato perché c'è stata un'opinione unanime, ovvero quella che la spinta verso la digitalizzazione non debba arrivare al punto di sostituire completamente il lavoro umano, ma bensì deve essere uno strumento per affiancare e facilitare il lavoro del capitale umano, che deve apprendere nuovi metodi di lavoro che sfruttino le opportunità che la tecnologia mette in gioco.

A supporto di questo assunto, si riportano di seguito alcuni estratti delle interviste da cui si possono trarre queste conclusioni:

- Dott. Erriu: *"Le nostre agenzie di servizi propongono argomenti come l'intelligenza artificiale, le criptovalute, i sistemi di pagamento, la cybersicurezza, in generale tutte quelle tematiche che servono ad accrescere il livello di consapevolezza delle imprese su questo nuovo mondo verso il quale si sta andando"*
- Dott. Marras: *"La spinta verso l'innovazione è necessaria e inevitabile, ma non deve eliminare del tutto il fattore umano, che è quello che fondamentale nei rapporti interpersonali, piuttosto dovrebbe funzionare da assistente alle decisioni con sistemi che dimezzino i costi e aumentino efficacia e produttività"*
- Ing. Loi: *"Se salti i primi dieci anni e lo fai dopo 20, i costi iniziali saranno molto più grandi, se lo fai ogni dieci anni ti costa poco questo piccola rivoluzione anche in termini di"*

*mantenimento del fatturato e di crescita del fatturato, se aspetti anche oltre i vent'anni stai navigando in acque veramente pericolose”*

- Dott. Orefice: *“Nel nostro contesto, nonostante ci siano diversi bandi sull'innovazione con finanziamenti per ristrutturazioni aziendali, impianti e macchinari al 50-70% a fondo perduto, non viene recepita la loro potenzialità perché i contesti non sono estensivi”*
- Dott. Marras: *“L'innovazione e la spinta verso l'automazione dei processi è necessaria e inevitabile, ma non bisogna dimenticarsi dell'importanza del capitale umano.”*
- Dott. Marras: *“Anche in questo ambito c'è un problema culturale di arretratezza tipico dei nostri compaesani, che non si sentono pronti e prediligono delle tecniche ormai superate ma ben inculcate nella loro tradizione operativa.”*
- Dott. Erriu: *“Molti imprenditori dicono che alla loro attività dedicano il 30% del loro tempo, mentre il 70 lo dedicano a tutta una serie di adempimenti collaterali. È difficile per un imprenditore, a maggior ragione se è una ditta individuale, seguire con efficacia, con frequenza, costanza e assiduità il ritmo di sviluppo della tecnologia”*

Dalle interviste condotte si nota però anche come l'ambiente non sia perfettamente orientato verso l'utilizzo delle nuove tecnologie, e di conseguenza la transizione tecnologica e digitale rallenta.

## **Cultura Manageriale e Imprenditoriale**

Nella seconda dimensione aggregata, denominata “Cultura Manageriale e Imprenditoriale”, vengono racchiusi i punti di vista delle associazioni con riguardo allo stato dell'imprenditorialità del territorio sardo, tenendo conto della visione delle associazioni del ruolo dell'imprenditore al giorno d'oggi. È emerso come le capacità e le attitudini alla gestione manageriale delle imprese sarde non siano, secondo gli intervistati, in linea con le media del sistema nazionale. Vengono riportate diverse criticità a livello di preparazione manageriale, gestionale e difficoltà attitudinali. Le affermazioni che fanno tendere verso queste conclusioni sono riportate di seguito:

- Dott. Erriu: *“Abbiamo un sistema economico con forti criticità, moltissime piccole imprese, moltissime ditte individuali, quindi diciamo che quelli che rispondono con tempestività sono meno della metà. Come territorio regionale siamo indietro rispetto ai benchmark europei e italiani, nel senso che le imprese entrano con difficoltà in questo nuovo contesto che offre delle potenzialità enormi”*

- Dott. Erriu: *“Qui abbiamo un sistema pubblico in Sardegna che è fatto da imprese piccole e piccolissime, in molti casi inconsapevoli, però nel frattempo l’economia mondiale viaggia e quindi noi in qualche misura dovremmo fronteggiarla”*
- Dott. Marras: *“A livello regionale c’è poca risposta da parte dei giovani perché spesso la cultura imprenditoriale non è coltivata e promossa nella cultura generale, anche chi avrebbe la possibilità di farlo preferisce fare altro perché non è a conoscenza dei vantaggi e delle opportunità di questo mondo. Spesso anche perché gli è stato spiegato male, dai genitori o da chi di per sé”*
- Dott. Orefice: *“Nonostante siano imprenditori giovani, la scolarizzazione non è comunque molto alta. Ci sono tante realtà che non percepiscono tanto il valore della formazione, come aziende vitivinicole, aziende olivicole. Questo va in base al grado di formazione e in base all’età. Più hanno un titolo di studio alto e più sono giovani, più percepiscono in media il valore delle nostre iniziative”*
- Dott. Marras: *“Nonostante siano imprenditori giovani, la scolarizzazione non è comunque molto alta. Ci sono tante realtà che non percepiscono tanto il valore della formazione, come aziende vitivinicole, aziende olivicole. Questo va in base al grado di formazione e in base all’età. Più hanno un titolo di studio alto e più sono giovani, più percepiscono in media il valore delle nostre iniziative”*
- Ing. Loi: *“Ho subito un’esperienza personale negativa, perdendo un bel po’ di soldi ed essendone consapevole durante. Però dovevo portare a termine la questione, dovevo portare a termine il fallimento, perché se mi fossi fermato nel mentre, sarei affondato. Però sai quanto mi ha aperto il cervello? Sono stati dieci anni di esperienza condensati in due. Fintanto che ti stanno andando bene le cose, non stai imparando granchè. Quanto ti va male, impari tutto, che poi è un paradosso perché è più facile fallire che andare bene.”*

## **Formazione come Soluzione**

Nella terza Dimensione aggregata, che prende il nome di “Formazione come Soluzione”, vengono esplorati i concetti di formazione e divulgazione di informazioni, con l’intento di placare e sanare l’arretratezza del nostro sistema messa in luce dagli intervistati. Gli intervistati, che avrebbero potere di organizzare e portare avanti iniziative in questo senso, sottolineano come non ci sia una risposta soddisfacente da parte degli associati verso questo tema. È opinione comune che la formazione e l’apprendimento imprenditoriale siano fondamentali nel corso della vita professionale di un imprenditore ma, nonostante ciò, viene sottolineato un problema comunicativo con gli imprenditori,

che non riescono a recepire l'importanza di questi temi. In alcuni casi, inoltre, nascono delle discussioni che riguardano anche il ruolo di altri enti, quali Università e ITS. Queste conclusioni possono essere tratte da alcune frasi specifiche degli intervistati, alcune delle quali verranno riportate qui di seguito:

- Dott. Erriu: *“La formazione vera e propria spetta agli ITS, all'università, alle agenzie di formazione in un quadro di programmazione stilato poi dalle regioni”*
- Dott. Erriu: *“Abbiamo superato la vecchia impostazione della formazione imprenditoriale basata sulle funzioni classiche di marketing, organizzazione, gestione delle risorse umane, eccetera, che sono la base, che però non basta più evidentemente. Quindi occorre capire in quale contesto si è inseriti e fare una formazione specifica settore per settore”*.
- Dott. Orefice: *“Abbiamo un'academy e abbiamo la possibilità anche di organizzare viaggi di istruzione, interscambi tra regioni. Non facciamo direttamente percorsi di affiancamento a uno a uno, perché quello è affidato agli uffici di zona. Organizziamo i nostri corsi in classi di imprenditori, con lezioni tradizionali”*.
- Ing. Loi: *“Noi accompagniamo i nostri associati con una forma di mentorship. Agli imprenditori serve una persona che in un determinato momento di difficoltà ti dà la tranquillità tale da riuscire a superare le difficoltà”*.
- Dott. Erriu: *“Da una parte si cerca di spingere le imprese verso l'innovazione con la formazione, in altri casi si usano le maniere forti, come sanzioni e obblighi”*
- Dott. Orefice: *“Non sempre gli imprenditori, anche quelli giovani, recepiscono le nostre iniziative”*
- Dott. Marras: *“Gli imprenditori che non si fermano alle nozioni apprese prima di intraprendere questo percorso, ma che coltivano curiosità, hanno maggiori capacità di portare avanti un'impresa di successo”*
- Dott. Erriu: *“è vero che non sempre l'informazione dall'alto al basso arriva, ma il ruolo dell'imprenditore non è più quello di una volta. Deve avere un approccio più proattivo, deve avere un ruolo sicuramente più dinamico.”*
- Dott. Orefice: *“Noi non possiamo fare più di tanto per costringere gli imprenditori a seguire le iniziative. Per quanto mi riguarda, batti oggi, batti domani, batti dopodomani, poi capisce che quell'associato non ha quel tipo di interesse”*.



## Sistema Centralizzato

L'ultima Dimensione aggregata individuata è quella del "Sistema Centralizzato". Questa dimensione aggrega i giudizi e le opinioni degli intervistati con riguardo al sistema organizzativo nazionale. In principio, questo tema non sarebbe dovuto essere trattato in questo lavoro di tesi, ma è interessante notare come sia spontaneamente emerso in ciascuna intervista portata avanti, sottolineando come anche chi sia responsabile di implementare dei servizi che promuovano la formazione imprenditoriale, debba spesso sottostare a malfunzionamenti e disorganizzazione di un sistema nazionale poco efficace. La situazione che è emersa è, appunto, critica dal punto di vista organizzativo, strutturale e infrastrutturale, rendendo difficoltosa per gli imprenditori la ricezione di alcune iniziative che potrebbero essere per loro utili dal punto di vista formativo e imprenditoriale. Queste affermazioni sono la diretta conseguenza delle seguenti affermazioni degli intervistati:

- Dott. Erriu: *"Alcune riforme ci hanno tolto delle cariche importanti, con cui in passato riuscivamo a favorire i processi di internazionalizzazione. Queste funzioni sono state delegate a organi centrali, riducendone l'efficacia e l'impatto sul sistema".*
- Dott. Orefice: *"Le direttive governative non sempre sono praticabili nel territorio sardo, perché il nostro è un territorio con necessità particolari. Non tutti i contesti recepiscono la stessa normativa alla stessa maniera."*
- Dott. Orefice: *"Anche l'erogazione dei fondi spesso non avviene nei tempi necessari. Se a un giovane servono dei fondi per quel primo insediamento nell'arco di sei mesi, e i fondi arrivano dopo quattro anni, magari il giovane ha già fallito. I problemi burocratici ci sono e sono importanti."*
- Dott. Marras: *"C'è una situazione di inadeguatezza organizzativa e infrastrutturale importante a livello regionale. Problemi di questo genere si riflettono anche sulla distribuzione delle risorse umane sul territorio"*
- Dott. Orefice: *"Il sistema di formazione costante è un sistema che ha bisogno di risorse ingenti, che spesso non possiamo permetterci".*

## 6 DISCUSSIONI

Dalle analisi svolte sui documenti e sulle interviste emergono un insieme di importanti risultati che ci permettono di raffigurare la situazione del sistema formativo imprenditoriale nel contesto regionale.

Grazie ai risultati elaborati nei paragrafi precedenti, si è cercato di dare risposta alla domanda di ricerca del seguente lavoro di tesi, che voleva esplorare lo stato della formazione imprenditoriale della regione Sardegna.

Prima di tutto, dall'analisi documentale si nota come si rilevi una scarsa presenza di iniziative che siano mirate in modo preciso allo scopo di sviluppare una cultura imprenditoriale e le relative competenze, e che siano adeguate al mercato sviluppato in cui ormai il mondo dell'imprenditorialità naviga. Sviluppando un pensiero che tenga conto di entrambe le analisi svolte in questo lavoro, risulta chiaro come le poche iniziative rilevate che hanno lo scopo di promuovere l'importanza dell'apprendimento e formazione imprenditoriale non siano sufficienti a raggiungere l'obiettivo prefissato, e non siano in grado di raggiungere gli imprenditori con cui si interfacciano le stesse associazioni, che lamentano una distanza di vedute tra la loro prospettiva e quella degli imprenditori associati.

Il sistema formativo e informativo regionale sardo, e chi per questo ne fa le veci, è perciò al corrente della situazione di arretratezza e della necessità di sviluppare nuove forme di formazione imprenditoriale.

I problemi degli imprenditori e del sistema formativo riscontrati dalle associazioni si riferiscono a varie tematiche.

In primis, ci si concentra sulla situazione delle Innovazioni e sulla loro sinergia con il capitale umano: in questo senso, gli enti intervistati riferiscono come la transizione tecnologica sia fondamentale per dare una spinta forte al sistema verso una migliore competizione con il mercato anche mondiale, che segue la stessa scia. Viene però fatto subito notare come la maggior parte degli imprenditori sia ancora spesso restio nell'adottare soluzioni di questo genere, complice il fatto che si ritengano poco pronti nell'affrontare soluzioni innovative e tecnologiche, di cui non conoscono ancora i vantaggi. La visione delle associazioni, in questo senso, è però chiara: lo sviluppo tecnologico deve andare di pari passo con uno sviluppo del capitale umano, e i due fattori devono lavorare in sinergia per avere un risultato ottimale.

In secondo luogo, arrivando al cuore dell'analisi e del tema di questo lavoro di tesi, ci si è concentrati sullo stato della Cultura Manageriale e Imprenditoriale. Gli enti riferiscono come le competenze e le attitudini dell'imprenditore sardo siano spesso carenti per riuscire a competere in un mercato che è sempre più senza barriere. Vengono sottolineate varie lacune a livello di competenze e di attitudini alla gestione imprenditoriale: dalle mancanze di competenze di gestione operativa e finanziaria, a una scarsa propensione all'innovazione e alla visione a lungo termine della propria attività. Tutto ciò è alimentato da un problema demografico e di scolarizzazione: le associazioni fanno notare come la maggior parte degli imprenditori con cui si interfacciano sono spesso di età avanzata e con un basso grado di istruzione, il che rende più difficile cercare di far comprendere loro come le proposte di formazione e le innovazioni siano fondamentali per poter portare avanti un'attività di successo. Il problema del basso grado di scolarizzazione viene sottolineato anche in imprenditori di età più bassa, denotando come anche i giovani imprenditori siano talvolta restii nel fare proprie le proposte che mirano a un miglioramento del sistema tramite la formazione. Da questo punto di vista, viene sottolineato anche un problema culturale che riguarda le esperienze fallimentari, che ancora vengono trattate come la fine di un processo, senza possibilità di apprendere qualcosa da esso. Anche se gli intervistati sono a conoscenza di quanto il fallimento possa essere un'esperienza comune e ricca di valore per un imprenditore, i loro associati vivono ancora questo fenomeno con la paura che sia la fine della loro carriera professionale.

In terza istanza, viene esaminata la posizione delle associazioni sulla Formazione come Soluzione per i problemi discussi in precedenza. Le opinioni a riguardo sono di carattere molto simile tra di loro, concordando tutti sull'importanza chiave che la formazione imprenditoriale sia il mezzo più potente per combattere le lacune e le mancanze di cui si è parlato. Si è a conoscenza che ci sono metodi più efficaci di altri, in particolare i servizi di affiancamento e di mentorship, ma spesso non si riesce a trasmettere e comunicare questo tipo di iniziative in modo efficace agli imprenditori. La formazione imprenditoriale è quindi vista in modo molto positivo dalle associazioni, ma ci sono problemi che impediscono il suo pieno sfruttamento. In alcuni casi si tratta di proposte organizzate con metodi di erogazione poco efficaci. Mentre nei casi in cui le proposte sono mirate e organizzate seguendo le basi teoriche discusse in questo lavoro, ci sono problemi di ricezione da parte degli imprenditori.

A conclusione delle interviste, viene discusso il ruolo svolto dal Sistema Centrale, inteso prevalentemente come organizzazione nazionale e situazione infrastrutturale. Questo argomento viene fuori spesso durante le interviste, sottolineando come le responsabilità formative non ricadano tutte sulle associazioni di categoria, che si sono ritrovate spesso in situazioni di impossibilità operativa. Vengono sottolineati problemi di inadeguatezza e inefficacia del sistema organizzativo e

infrastrutturale, che non aiutano nel tentativo delle associazioni di migliorare il tessuto imprenditoriale sardo, ma bensì incentivano giovani imprenditori preparati a cercare soluzioni altrove. Viene sottolineato anche il ruolo che Università e Istituti superiori abbiano nella formazione. Inoltre, viene discussa la mancata personalizzazione di iniziative tarate a livello Nazionale, ma che poco si calano nella particolare realtà del territorio sardo, che vive situazioni che spesso non corrispondono a livello organizzativo e infrastrutturale con il resto del Paese.

È importante notare come, soprattutto nelle interviste, il discorso verta quasi sempre sulle criticità della scarsa propensione all'innovazione e alla formazione da parte degli imprenditori associati.

## **6.1 Implicazioni teoriche e pratiche**

Alla luce dei risultati esposti, si possono trarre delle conclusioni sulla situazione del sistema formativo imprenditoriale sardo, e della prospettiva delle associazioni di categoria e degli enti coinvolti.

Le associazioni coinvolte sono al corrente della situazione in cui riversa il tessuto imprenditoriale sardo e delle sue carenze a livello formativo e educativo. Il sistema formativo imprenditoriale è attualmente in una situazione di confusione e di scarsa proliferazione di offerte adeguate: poche iniziative sono direttamente mirate a sviluppare le capacità e le competenze di cui un imprenditore dovrebbe avere bisogno della sua vita professionale, sulla base delle evidenze teoriche riportate nella prima parte di questa tesi. Da queste evidenze, risalta come la formazione imprenditoriale sia la colonna portante di un tessuto imprenditoriale sano e produttivo, e viene esaltata in particolare la concezione di apprendimento esperienziale e il giusto modo di affrontare esperienze di fallimento. Al fallimento è stata data poca importanza dagli intervistati in ottica formativa, sottolineando invece la criticità degli alti tassi di fallimento del sistema in generale, che possono essere abbassati perseguendo dei percorsi di formazione e apprendimento. Il fallimento in ottica formativa e rigenerativa viene discusso solamente tramite il racconto di esperienze personali, che sottolineano come un'esperienza di questo tipo sia stata fondamentale per uno degli intervistati.

Le associazioni imprenditoriali non riescono ad avere una chiara idea di come superare questi ostacoli, perché si trovano spesso in una situazione di stallo, fermi a metà tra un tessuto imprenditoriale arido e arretrato, e una programmazione nazionale e europea che non riesce a prevedere dei sistemi che si adattino alla particolare situazione del territorio sardo. Le iniziative proposte non sono recepite dagli imprenditori, e le direttive top-down non sono sempre adattabili al particolare tessuto imprenditoriale regionale.

È opinione unanime quella secondo cui il sistema governativo nazionale e il sistema bancario abbiano dimostrato di non saper venire in contro a una realtà come quella sarda. I tempi di erogazione dei sostegni, e la scarsa fiducia del sistema bancario nei giovani imprenditori che non sono garantiti da altro soggetto, rendono sia per gli imprenditori in corso d'opera che per i nuovi prospetti che vorrebbero affacciarsi a questo mondo la vita complicata. Da un lato perché, per un imprenditore che si trova in difficoltà o che semplicemente vorrebbe fare un ulteriore step con la sua attività, è un processo complicato e che richiede tempo, di cui spesso non si ha disposizione; dall'altro, perché a un neoimprenditore occorrono spesso ingenti somme per investimenti iniziali per implementare la propria idea imprenditoriale, ma i tempi lunghi e la scarsa fiducia del sistema spesso fanno desistere il giovane dal portare avanti questo percorso.

C'è un elemento che spicca su tutti, comune a tutte le fattispecie imprenditoriali rappresentate dalle associazioni: la mancanza di una comunicazione efficace tra l'associazione e gli imprenditori associati. Non si presenta come un problema di tipo quantitativo, ma qualitativo. Le associazioni vivono a stretto contatto con i propri associati e si prestano al loro servizio, ma spesso gli associati non riescono a recepire l'importanza di soluzioni che richiedono degli sforzi e delle iniziative che non sono per loro routinarie. Anche quando le associazioni analizzate hanno sviluppato delle iniziative in linea con il concetto di Apprendimento Imprenditoriale come lo abbiamo analizzato in questo studio, gli imprenditori associati non hanno risposto come gli enti si aspettavano, portando a un misero fallimento dell'iniziativa.

Dal punto di vista pratico, quindi, è stata riscontrata un'enorme difficoltà per le associazioni a far trapelare l'importanza di iniziative che magari inizialmente possono sembrare poco pertinenti con l'attività quotidiana degli associati, ma che hanno una prospettiva più generale e di lungo termine che punta al miglioramento delle qualità standard di un tessuto imprenditoriale che risulta arretrato rispetto alle medie nazionali e europee.

Il problema da questo punto di vista sembra essere radicato in una cultura che non guarda oltre il proprio obiettivo, e pecca di visione oltre gli schemi e di spirito di iniziativa. Come sottolineato in una delle interviste, un'altra delle soft skills che le associazioni percepiscono come mancante nei propri associati è proprio quella della visione a lungo termine e della dimensione organizzativa della propria attività. Gli associati sono spesso focalizzati solamente nelle attività operative routinarie, dimenticando completamente di tenere conto della dimensione organizzativa della propria impresa.

Gli studi sottolineano come l'imprenditore tipico dovrebbe essere accompagnato durante la propria esperienza professionale da una mente più esperta e navigata, in modo da sottolineare gli aspetti critici e quelli da cui poter carpire nuove competenze, seguendo lo schema dell'apprendimento esperienziale. Questo tipo di iniziative è però molto limitato nel nostro ecosistema, sovrastato invece

da iniziative di tipo classico con corsi organizzati in classi tradizionali e consulenze al di fuori della vita dell'impresa.

È quindi chiaro il quadro che le associazioni si trovano ad affrontare giornalmente: un sistema che procede a rilento, che recepisce in maniera debole le iniziative atte a vitalizzarlo, con solo alcune eccezioni che hanno individuato la retta via e che la perseguono in maniera decisa e precisa.

Il nostro sistema è fermo a degli approcci che, secondo gli studi analizzati, non consentono uno sviluppo di quelle doti che agevolano l'imprenditore nell'assorbire competenze e skills dalla propria esperienza. Ciò che dovrebbe essere colto dalle iniziative formative è proprio la trasmissione delle soft e hard skills che permettono a un imprenditore di portare avanti la propria azienda, anche se questo dovrebbe essere dato per scontato; ma soprattutto dovrebbero trasmettere all'imprenditore l'importanza di rinnovarsi e stare al passo con i tempi, vivere l'esperienza in pieno con uno spirito di iniziativa e di fame di nuove competenze che facciano in modo che le esperienze vissute siano redditizie sia dal punto di vista economico, sia dal punto di vista formativo.

In questo momento, le offerte formative si concentrano solo in minima parte sugli obiettivi formativi necessari agli imprenditori per avere successo, sia per cause interne che per cause esterne. Le cause interne sono da rimandare agli enti e alle agenzie di servizi che si occupano dell'organizzazione dei corsi e delle iniziative formative, mentre le cause esterne sono in gran parte responsabilità degli imprenditori stessi, che non hanno ancora ben chiaro il loro percorso e il fabbisogno di competenze necessario per portarlo a termine nel migliore dei modi.

Le istituzioni che hanno a carico questa responsabilità dovrebbero convergere i propri sforzi verso una promozione e organizzazione di attività mirate a comprendere il vero significato dell'imprenditoria, il cui cuore pulsante si concentra nelle esperienze dirette. In questo senso, le tematiche che dovrebbero essere affrontate dovrebbero essere quelle di promozione di una cultura imprenditoriale orientata alla continua formazione e al continuo rinnovamento, trasmettendo quanto questo sia fondamentale per permettere agli imprenditori di rimanere competitivi e perseguire il successo che ricercano tramite le proprie attività.

Per ovviare a questi problemi, sarebbe necessaria una riforma culturale profonda della nostra società, in cui attualmente si dà attenzione e aspetti che sono marginali, tralasciando i veri punti focali di una società sviluppata e florida, come l'istruzione, la formazione, l'innovazione e il ricambio generazionale. L'imprenditorialità richiede energie e competenze che non tutti possiedono, che provengono da dei percorsi di istruzione dedicati e particolari. Come abbiamo visto nell'inquadramento teorico, il solo percorso scolastico tradizionale non è sufficiente per essere preparati ad affrontare le vicissitudini della vita imprenditoriale. Le associazioni si sono mostrate in

parte al corrente con questa condizione, offrendo dei servizi di supporto e di mentoring. In alcuni casi, però, è emerso come sia da prendere in considerazione anche il ruolo delle Università nella formazione degli imprenditori, andando a sottolineare come le associazioni non siano in grado di portare sulle loro spalle tutto il peso di un sistema di formazione imprenditoriale continuo, il che esula in parte anche dalle loro competenze. Tutto ciò si sintetizza nella necessità, per il sistema educativo che va dalle scuole primarie fino alle università, di adottare dei metodi di divulgazione e formazione imprenditoriale che tengano conto delle innumerevoli sfaccettature che questo tipo di percorso può avere, della sua natura esperienziale, e dell'importanza del continuo aggiornamento formativo utilizzato come metodo per portare avanti con successo il proprio progetto.

Da sottolineare è anche il ruolo delle amministrazioni centrali e governative nell'organizzare le infrastrutture e erogare i fondi necessari per fare in modo che i piani formativi vengano attuati efficacemente. Dalle interviste svolte, l'attuale sistema risulta descritto come inadatto, e per giunta in alcune occasioni viene descritto dalle associazioni come “deterrente per le dinamiche tipiche imprenditoriali”.

È bene sottolineare, infine, come il campione preso in considerazione non sia numericamente adatto ad essere definito come significativo, per questo i risultati di questa analisi potrebbero non essere congrui a una descrizione esaustiva dell'intero territorio regionale analizzato.

## 7 BIBLIOGRAFIA

- Aldrich, H. & Auster, E. (1986). *“Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications.”*, Research in Organizational Behavior.
- Alvesson, & Willmott, H. (1992). *“Critical Management Studies.”* London: Sage.
- Amankwah-Amoah, J., Boso, N. and Antwi-Agyei, I. (2018), *“The Effects of Business Failure Experience on Successive Entrepreneurial Engagements: An Evolutionary Phase Model”*, Group and Organization Management.
- Bandura, Albert (1977). *“Social learning theory.”*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Béchar, J.P., and D. Grégoire (2005), *“Understanding teaching models in entrepreneurship for higher education”*, in The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-cultural University Context
- Berglund, H., Hellström, L. and Sjölander, S. (2007).” *Entrepreneurial learning and the role of venture capitalists.”* Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance,9, pp. 165–181.
- Boldureanu, G., Mariuca Ionescu, A., Bercu, A., Bedrule-Grigoruta, M., Boldureanu, D., (2019). *Entrepreneurship Education through Successful Entrepreneurial Models in Higher Education Institutions.*
- Boso, N., Adeleye, I., Donbesuur, F. and Gyensare, M. (2019), *“Do entrepreneurs always benefit from business failure experience?”*, Journal of Business Research.
- Breslin, C. Jones (2012). *The Evolution of Entrepreneurial Learning.*
- Bruno, A.V., Mcquarrie, E.F. and Torgrimson, C.G. (1992), *“The evolution of new technology ventures over 20 years: patterns of failure, merger, and survival”*, Journal of Business Venturing.
- Byrne, O. and Shepherd, D.A. (2015), *“Different strokes for different folks: entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure”*, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 39 No. 2, pp. 375-405
- Cannon MD and Edmondson AC (2001) *“Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups.”* Journal of Organizational Behaviour22
- Chia, R. (1992). *“Paradigms and perspectives in management education.”*, Working paper, department of Management Learning, Lancaster University.



- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). “*Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation.*”, Administrative Science Quarterly.
- Cope J. (2011). *Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis.*
- Cope, J. & Watts, G. (2000). “*Learning by doing. An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning.*” International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research,
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). “*A behavioral theory of the firm.*” Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Deakins, D. and Freel, M. (1998), “*Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs*”, The Learning Organization.
- Delmar, F. & Davidsson, P. (2000). “*Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs.*”. Entrepreneurship & Regional Development.
- Dias, T., Martens, C., (2015). *Business Failure and the Dimension of Entrepreneurial Learning: Study with entrepreneurs of Micro and Small-Sized Enterprises.*
- Eggers, J.P. and Song, L. (2015), “*Dealing with failure: serial entrepreneurs and the costs of changing industries between ventures*”, Academy of Management Journal.
- Espinoza-Benavides, J. and Diaz, D. (2019), “*The entrepreneurial profile after failure*”, International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol. 25 No. 8, pp. 1634-1651.
- Fang He, V., Siren, C., Singh, S., Solomon, G.T., (2018). *Keep Calm and Carry On: Emotion Regulation in Entrepreneurs’ Learning From Failure.*
- Fust, A.P., Jenert, T. and Winkler, C. (2018), “*Experiential or self-regulated learning: a critical reflection of entrepreneurial learning processes,*” Entrepreneurship Research Journal, Vol. 8No. 2, pp. 1-11.
- Gartner, W.B. (1984), “*Problems in business startup: the relationships among entrepreneurial skills and problem identification for different types of new ventures*”, in Hornaday, J.A.
- Gibb, A. (1997), “*Small firms’ training and competitiveness: building upon small business as a learning organisation*”, International Small Business Journal.
- He, V.F., Siren, C., Singh, S., Solomon, G. and Von Krogh, G. (2018), “*Keep calm and carry on: emotion regulation in entrepreneurs’ learning from failure*”, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 42 No. 4, pp. 605-630.
- Higgins, K. Smith, M. Mirza (2013). *Entrepreneurial Education: Reflexive Approached to Entrepreneurial Learning in Practice.*

- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2009). *“Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective.”*, Academy of management Journal.
- Holcomb, T.R., Ireland, R.D., Holmes, R.M., Jr and Hitt, M.A. (2009). *“Architecture of entrepreneurial learning: exploring the link among heuristics, knowledge, and action.”* Entrepreneurship Theory and Practice, 33, pp.167–192
- Holmqvist, M. (2000). *“The dynamics of experiential learning. Balancing exploitation and exploration within and between organisations.”* Published Ph.D. dissertation, Stockholm School of Business, Stockholm, Sweden.
- Honig, B. & Davidsson, P. (2000). *“The role of social and human capital among nascent entrepreneurs.”*, Academy of Management Proceedings.
- Johannisson, B. & Madsén, T. (1997). *“In the sign of entrepreneurship: a study of training and renewal”*. Stockholm, Sweden: Regeringskansliets Förvaltningskontor.
- Jones, C. (2005), *“Firm transformation: advancing a Darwinian perspective”*, Management Decision.
- Kolb, D.A. (1984). *“Experiential learning: Experience as the source of learning and development.”*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Krueger, N.F. (2007). *‘What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking.’* Entrepreneurship: Theory and Practice, 31(1), 123–138
- Lafuente, E., Vaillant, Y., Vendrell-Herrero, F. and Gomes, E. (2019), *“Bouncing back from failure: entrepreneurial resilience and the internationalisation of subsequent ventures created by serial entrepreneurs”*, Applied Psychology.
- Lattacher, W., Wdowiak, M., (2019). *Entrepreneurial Learning From Failure: A systematic Review*.
- Lewontin, R.C. (1983), *“Gene, organism, and environment”*, in Bendall, D.S. (Ed.), Evolution from Molecules to Men, Cambridge University Press, Cambridge.
- Magnani G. and Gioia D. *“Using the gioia methodology in international business and entrepreneurship research.”* International Business Review, 32, 2023.
- McKelvey, B. (1982), *“Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification”*, University of California Press, Berkeley, CA.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). *“A Dynamic model of entrepreneurial Learning.”* Entrepreneurship Theory & Practice, 25(3), 5-16.
- Mintzerg, H. (2004). *“Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development.”*, Harlow, UK: Prentice Hall, Pearson Education

- Mitchell, W. and Singh, K. (1993), *“Death of the lethargic: effects of expansion into new technical subfields on performance in a firm’s base business”*, Organization Science.
- Mueller, S., Anderson, A.R., (2014). *“Understanding the entrepreneurial learning process and its impact on students’ personal development: a European perspective.”*
- Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982). *“An evolutionary theory of economic change.”* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Opizzi, M., Pinna, A., Loi, M., (2024). *Myself, my Relationships with Others, and Who I Want to Be: Hidden Thoughts of the Opportunity Development Process.*
- Pedler, M. (1997). *“The learning company: A strategy for sustainable development”*, 2<sup>nd</sup> ed, London: McGraw-Hill.
- Perkins, S.E. (2014), *“When does prior experience pay? Institutional experience and the multinational corporation”*, Administrative Science Quarterly.
- Piaget, J. (1947).” *The Psychology of Intelligence.*”, Paris: France: Armand Colin
- Pittaway, L. and Thorpe, R. (2012), *“A framework for entrepreneurial learning: a tribute to Jason Cope”*, Entrepreneurship and Regional Development,
- Pittaway, L., Rodriguez-Falcon, E., Aiyegbayo, O., King, A. (2010). *The Role of Entrepreneurship Clubs and Societies in entrepreneurial Learning.*
- Politis, D. (2005). *‘The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework,’* Entrepreneurship Theory and Practice, 29(4), 399–423
- Politis, D. and Gabrielsson, J. (2009), *“Entrepreneurs’ attitudes towards failure: an experiential learning approach”*, International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol. 15No. 4, pp. 364-383.
- Rae, D. (2000). *“Understanding entrepreneurial learning: a question of how?”* International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research,6, pp. 145–159.
- Rae, D. (2005). *“Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model.”* Journal of Small Business and Enter-prise Development,12, pp. 323–335.
- Rae, D. (2009). *“Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries.”* Education +Training, v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 2004.
- Rae, D. and Carswell, M. (2001). *“Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning.”* Journal of Small Business and Enterprise Development,8, pp. 150–158
- Rae, D. and Turati, C. (2005). *“Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects.”* Journal of Business Venturing,20, pp. 137–164

- Rahman H., Besra E., Nurhayati (2019). *How Failure Leads to Learning among Nascent Entrepreneurs? The Evidence of Entrepreneurial Failure and Its Relationship to Entrepreneurial Learning.*
- Ravasi, D. and Turati, C. (2005). “*Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects.*” *Journal of Business Venturing.*
- Ruas, R. (2010). “*Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional*”
- Sarasvathy, S.D. (2001). “*Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency.*”, *Academy of Management Review.*
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). “*The promise of entrepreneurship as a field of research.*”, *Academy of Management Review.*
- Shane, S. (2003). “*A general theory of entrepreneurship. The individual opportunity nexus.*” Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Shepherd, D.A. (2003), “*Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed*”, *Academy of Management Review,*
- Shore (2016). *Entrepreneurial Learning Through Failure.*
- Singh, S., Comer, P., Pavlovich, K., (2007). *Coping with entrepreneurial Failure.*
- Singh, S., Comer, P.D. and Pavlovich, K. (2015), “*Failed, not finished: a narrative approach to understanding venture failure stigmatization*”, *Journal of Business Venturing.*
- Sitkin, S.B. (1992). “*Learning through failure: The strategy of small losses.*” In L. Cumming & B. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14 (pp. 231–266). New York: JAI Press.
- Starr, J.A. & Bygrave, W.D. (1992). “*The second time around: The outcomes, assets, and liabilities of prior start-up experience.*” In S. Birley & I.C. MacMillan (Eds).
- Sullivan, R. (2000). “*Entrepreneurial learning and mentoring.*” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), 160–175.
- Taylor, D.W., & Thorpe, R. (2000). “*The owner manager, no isolated Monad: learning as a process of co-participation.*”, *Proceedings of the 23<sup>rd</sup> ISBA National Small firms Policy and Research Conference*
- Ucbasaran, D., Shepherd, D.A., Lockett, A. and Lyon, S.J. (2013), “*Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs*”, *Journal of Management*, Vol. 39 No. 1, pp. 163-202.

- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. and Flores, M. (2010), “*The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism*”, Journal of Business Venturing, Vol. 25No. 6, pp. 541-555.
- Vesalainen, J. & Pihkala, T. (1999). “*Motivation structure and entrepreneurial intentions.*”, In P. Reynolds, W.D.
- Wadhwa,V., Aggarwal, R., Holly. H., & Salkever, A., (2009), “*The Anatomy of an Entrepreneur Family Background and Motivation*”.
- Walsh, Grace and Cunningham, James (2016). *Regenerative failure and attribution: Examining the Underlying Processes Affecting Learning.*
- Wang, L., Chugh H. (2019). *Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges.*
- Wei, J., Chen, Y., Zhang, J., Gong, Y., (2019). *Research on Factors Affecting the Entrepreneurial Learning from Failure: An Interpretive Structure Model.*
- Weick, K.E. (1984). “*Small wins: Redefining the scale of social problems.*” American Psychologist.
- Yamakawa, Y. and Cardon, M.S. (2015), “*Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure*”, Small Business Economics, Vol. 44 No. 4, pp. 797-820
- Young, J.E. and Sexton, D.L. (2003). “*What makes entrepreneurs learn and how do they do it?*” Journal of Entrepreneurship.

## 8 APPENDICE

### **Intervista al Direttore Generale della Camera di Commercio Cagliari-Oristano**

*“Il sostegno all’impresa da parte della Camera di Commercio avviene tramite alcune piattaforme e su temi specifici. Ad esempio, tramite la piattaforma Excelsior viene effettuata un’analisi dei fabbisogni lavorativi e quindi della domanda di lavoro da parte delle imprese in modo tale che il sistema formativo orienti poi la formazione verso ciò di cui le imprese hanno bisogno.”*

*“Ci concentriamo su temi specifici, come ad esempio la green economy, la Blue economy, settori emergenti dell’economia e della cultura.”*

*“Noi non facciamo formazione diretta, è una cosa che spetta agli ITS, spetta all’Università, spetta alle agenzie di formazione in un quadro di programmazione dei corsi che poi fanno le regioni.”*

*“Ci concentriamo su alcuni temi attività specifiche e molto focalizzate. Abbiamo attivato delle strutture dedicate che fanno molta formazione, assistenza tecnica per informare, formare le imprese verso questo nuovo mondo della digitalizzazione che comprende in sé tutta una serie di tematiche, dall’intelligenza artificiale alle criptovalute, ai sistemi di pagamento, riguarda tutti i temi della cybersicurezza, in generale trasversalmente tutte quelle tematiche che servono ad accrescere il livello di consapevolezza delle imprese su questo nuovo mondo verso il quale si sta andando.”*

*“Soprattutto dopo il Covid, occorre segnalare che ci si è spinti verso l’utilizzo di queste tecnologie anche di collegamento e anche di formazione, che noi utilizziamo in modo molto intenso.”*

*“Un altro tema su cui ci concentriamo è quello dell’internazionalizzazione, anche se negli ultimi anni ci è stata tolta un po’ di responsabilità in questo senso a seguito della riforma Calenda. Svolgevamo un ruolo di formazione sul come ci si approccia a un mercato internazionale, di quali strumentazioni bisogna adottarsi, dove bisogna accedere alle fonti di informazione per capire meglio quali sono i profili assicurativi.”*

*“In quanto alla digitalizzazione, stiamo dando attuazione a scelte politiche regolatorie globali, a livello europeo e a livello nazionale. Per l’impresa noi siamo l’interfaccia rispetto a un contesto fortemente orientato verso questa nuova dimensione dematerializzata.”*

*“C’è ancora qualche problema di interoperabilità tra sistemi perchè le attività economiche non sono legate solamente a un rapporto camera di commercio-impresa al registro delle imprese, ma ci sono tematiche che riguardano temi terzi (ad es. Sovrintendenze, vigili del fuoco) e enti terzi che si devono esprimere quando ci sono progetti di avvio di nuove attività economiche o di modifiche di nuove*

*attività economiche, oltre naturalmente agli enti locali che sono poi gli sportelli autorizzativi per le imprese e quindi questo è un tema che ci vede fortemente impegnati.”*

*“I nostri stakeholder sono le associazioni di rappresentanza di interessi economici, e per arrivare agli imprenditori utilizziamo i canali che abbiamo, come il sito web. Ma noi abbiamo un sistema economico con forti criticità: moltissime piccole imprese, moltissime ditte individuali, quindi diciamo che quelli che rispondono con tempestività alle iniziative sono meno della metà.”*

*“Noi come territorio regionale siamo indietro, nel senso che le imprese entrano con difficoltà in questo nuovo contesto che offre delle potenzialità enormi. Qui abbiamo un sistema pubblico in Sardegna che è fatto da imprese piccole e piccolissime, in molti casi inconsapevoli, però nel frattempo l’economia mondiale viaggia e quindi in qualche misura dovremmo fronteggiarla.”*

*“Da una parte cerchiamo di spingere le imprese verso l’innovazione con la formazione, in altri casi si usano le maniere forti, come sanzioni e multe.”*

*“Le principali cause della scarsa risposta delle imprese alle iniziative sono uno scarso livello di consapevolezza. L’imprenditore si concentra su cose che magari sono importanti perchè sono quelle che gli consentono di sopravvivere, però la dimensione organizzativa della gestione dell’ente imprenditoriale viene trascurata.”*

*“Le imprese dell’ICT, per esempio, le imprese innovative e le start-up, sono mediamente molto più attrezzate in termini di consapevolezza rispetto a imprese di altri settori.”*

*“Abbiamo superato la vecchia impostazione della formazione imprenditoriale basata sulle funzioni classiche di marketing, organizzazione, gestione delle risorse umane, eccetera, che sono la base, che però non basta più evidentemente. Quindi occorre capire in quale contesto si è inseriti e fare una formazione specifica settore per settore.”*

*“Si deve capire come entrare sui mercati, su quali mercati, che cosa serve per entrare su quei mercati, ci sono competenze linguistiche, ci sono competenze di accesso anche agli strumenti, di booking, di tutto ciò che serve per poter entrare in un contesto. Sono contesti ormai ipercompetitivi, anche quelli tradizionali.”*

*“La Camera di Commercio è il presidio di alcune funzioni pubbliche, cerca di svolgere questa natura ibrida pubblica, ma anche legata al privato, in modo tale da spingere il sistema, ma non ci possiamo sostituire all’impresa.”*

*“Abbiamo intensificato di recente anche il nostro ruolo di operatori all’interno di un sistema di relazioni interistituzionali allargato per l’ottenimento e la gestione di fondi europei e quindi abbiamo diversi progetti interreg, progetti adesso del nuovo programma di cooperazione euro-mediterranea.”*

*“Noi non facciamo corsi di formazione diretti. Facciamo assistenza tecnica. I corsi li facciamo dentro le scuole: ci sono percorsi strutturati di entreprise creation che si fanno nelle ultime classi delle scuole superiori, dove vanno i nostri esperti e dicono ai giovani un po’ di cose per spingere, orientare.”*

*“Molti imprenditori con cui parlo mi dicono che alla loro attività dedicano il 30% del tempo, il restante lo dedicano a tutta una serie di adempimenti collaterali. Uno si rende conto che il mondo sta andando nella direzione che dicevamo, però mettendosi dall’altro lato per l’imprenditore è difficile poi, soprattutto per una ditta individuale, seguire con efficacia, con frequenza, costanza e assiduità questo ritmo.”*

*“Bisognerebbe sviluppare un ruolo di servizio, di consulenza, di orientamento molto più finito. Quindi cambia la testa dell’imprenditore, cambia la testa dell’operatore pubblico di servizio, cambia la formazione. Va declinata in un contesto ipercompetitivo.”*

*“Il Covid ha accelerato l’idea che le distanze e la presenza fisica in determinati contesti è inutile. L’importante è che io abbia il mio paese, la rete ad alta velocità, che abbia servizi efficienti, che abbia la possibilità, per quello che mi serve, di collegarmi con il mondo e ho tutto quello che mi serve. Anzi, probabilmente ho quella qualità di vita che da altre parti non c’è.”*



## **Intervista al Direttore Generale di Confcooperative Sardegna**

*“L’età media dei presidenti delle cooperative con cui mi interfaccio è alta, di circa 55 anni. In questo senso anche l’innovazione e la formazione ne risentono, perchè sono spesso persone con un basso tasso di scolarità.”*

*“Le imprese hanno bisogno di aggiornarsi continuamente per poter rimanere ai vertici del mercato, perchè gli imprenditori che si accontentano a priori delle nozioni che già posseggono sono destinati a fallire.”*

*“I percorsi educativi e consulenziali più efficaci sono quelli di affiancamento sul campo piuttosto che di consulenza face-to-face, perchè un imprenditore ha necessità di vedere in prima persona e vivere le esperienze da cui può apprendere.”*

*“C’è la necessità di profili più qualificati in questo ambito, che riescano a portare una ventata di novità e innovazione nel percorso di affiancamento imprenditoriale, aprendo le porte a prospettive che l’imprenditore medio sardo non conosce e non sa applicare.”*

*“L’innovazione e la spinta verso l’automazione dei processi è necessaria e inevitabile, ma non bisogna dimenticarsi dell’importanza del capitale umano.”*

*“Anche in questo ambito c’è un problema culturale di arretratezza tipico dei nostri compaesani, che non si sentono pronti e prediligono delle tecniche ormai superate ma ben inculcate nella loro tradizione operativa.”*

*“Tramite confcooperative cerchiamo di portare avanti dei percorsi di valorizzazione del capitale umano e della cultura locale, tramite sviluppi progettuali. Il problema però è sempre la mancanza di persone con senso imprenditoriale e propensione al rischio e al mettersi in gioco.”*

*“La maggior parte degli individui non recepisce le nostre iniziative, anche se svolgiamo noi gran parte del lavoro. Ci sono progetti in cui a noi è affidata la gestione burocratica, di pianificazione e di ricerca delle risorse, ma la gestione operativa delle attività dovrebbe essere svolta dagli imprenditori dei comuni coinvolti. Ecco, queste figure non si trovano.”*

*“Una delle capacità mancanti nel nostro sistema è quella di una visione di più lungo periodo e di individuazione e sfruttamento delle opportunità. La cultura del lavoro e del sacrificio non è sviluppata nel senso di intraprendenza alla creazione di novità, ma è legata a un concetto antiquato di sacrificio solo fisico.”*

*“C’è da sottolineare anche l’inadeguatezza organizzativa e infrastrutturale a livello regionale, che influenza in modo forte la distribuzione del capitale umano all’interno di tutto il territorio.”*

*“A livello di capacità mancanti, la mia esperienza sul campo mi fa pensare in primis a una*

*mancanza di capacità di gestione finanziaria, mancanza di competenze di progettualità e di business planning, poca opportunity identification, poca propensione all'innovazione generalizzata.”*

*“Le competenze tecniche per portare avanti un'impresa devono essere date per scontate in certi casi, perchè nessuno può portare avanti un progetto così complesso senza avere un minimo di competenze di organizzazione e gestione. Il problema è il rinnovamento e la gestione delle novità e degli imprevisti nel percorso.”*

*“C'è una bella differenza poi tra conoscenza del cambiamento e prontezza ad affrontarlo.”*

*“Dal Covid-19 in poi si è appreso l'utilizzo degli strumenti informatici e si è portato avanti in modo forzato e deciso lo sviluppo di tecnologie che potessero incorporare in un unico strumento molte delle sfaccettature organizzative di vari settori.”*

*“Il periodo pandemico ha messo alla prova molte famiglie e imprese ma ha dimostrato come con dispositivi all'avanguardia il capitale umano possa giovare di un aiuto incredibile nello svolgimento di ogni genere di attività, senza dimenticare l'influenza che proprio il lato umano delle relazioni può dare.”*

## **Intervista al Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori di Confapi**

*“Nel momento in cui i giovani si affacciano all’imprenditoria da soli, c’è il 70% di probabilità che questi falliscano nei primi cinque anni. Nel momento in cui hanno un mentore al fianco questa percentuale scende al 30%.”*

*“Un laureato in qualsiasi disciplina, quando si affaccia al mondo dell’imprenditoria, non sempre ha la forza di superare gli ostacoli che gli si pongono davanti. Noi facciamo un servizio di accompagnamento e affiancamento per aiutare l’imprenditore nell’affrontare gli imprevisti.”*

*“Il ruolo dell’associazione è di fare quella persona accanto a tutti quelli che si avvicinano all’associazione, in grado di promuovere un convivialità di imprenditoria con cui semplificare e rendere più accessibile questo mondo.”*

*“Portiamo avanti anche un aiuto dal punto di vista pratico nell’interpretazione delle leggi e sui contratti nazionali del lavoro.”*

*“Quello che noto io con i miei associati è la paura folle per il denaro e per l’indebitamento, che però, come tu sai dal tuo percorso di studi, è qualcosa di necessario. È un problema culturale sardo, quello della gestione finanziaria.”*

*“Parlandoti anche per esperienza personale, il fallimento è una delle cose più formative in questo settore. Imparare dalle proprie esperienze, andare incontro a svariate difficoltà, è la cosa più formativa che ci sia.”*

*“Ogni dieci anni un’azienda deve rinnovarsi, anche in una piccolissima cosa, ma deve farlo per rimanere al passo con i tempi. Ogni dieci anni c’è una rivoluzione tecnologica e industriale e quindi bisogna mostrarsi e essere effettivamente al passo con i tempi, anche per avere un’immagine moderna agli occhi del consumatore.”*

*“Quello che noto nei giovani è che sono meno consapevoli, però più spigliati e pronti al cambiamento rispetto agli imprenditori navigati. Hanno bisogno però di una figura che indirizzi nel verso giusto la loro voglia di fare, ed è questo per noi il fulcro del nostro servizio formativo.”*

*“Anche noi, come le altre associazioni, abbiamo però un problema di comunicazione con il pubblico a cui vorremmo rivolgerci. Siamo arrivati alla conclusione che puntare sui giovani sia la chiave, e per fare questo abbiamo cercato di portare avanti un percorso di rinnovo anche delle cariche manageriali, per dare un taglio più giovanile all’associazione.”*

*“I giovani in questo periodo hanno una capacità di archiviazione e organizzazione scarsissima. Non sono come gli imprenditori di qualche anno fa, i quali riuscivano ad avere un iter e un’organizzazione*

*operativa ben precisa. I giovani di oggi sono molto influenzati dalla marea di informazioni che ricevono, e spesso non sono in grado di organizzarle in modo ottimale.”*

*“Dal punto di vista del marketing, della gestione e del commerciale il giovane ha qualche marcia in più, ma dal punto di vista della gestione finanziaria c’è ancora tanto da lavorare.”*

*“Quello che mi piacerebbe fare è collegare imprenditori di successo e con esperienza ai nuovi imprenditori che vogliono affacciarsi in questo mondo, se solo riuscissi a richiamare un po’ più di giovani.”*

*“Come associazioni creiamo eventi e seminari sicurezza informatica, intelligenza artificiale, gap generazionale, managerializzazione delle aziende italiane. Però le doti imprenditoriali è difficile che vengano apprese da seminari o servizi di questo tipo, per questo prediligiamo l’affiancamento alle realtà operative dei nostri associati.”*

*“A livello regionale c’è poca risposta da parte dei giovani perchè quando alzi il telefono e chiami direttamente un possibile interessato, ti rispondono che si occupano di altro, il che non è sempre male; però c’è qualcuno che ha sprecato l’opportunità di diventare un imprenditore, non perchè non gli piacesse il settore d’appartenenza, ma perchè non hanno avuto una figura di riferimento in grado di trasmettere l’entusiasmo che avevano all’inizio. [Si parla in questo caso di passaggio generazionale]”*

*“Per arrivare ai giovani cerchiamo di rendere i nostri eventi, passami il termine, “Instagrammabili”. Tutto ormai passa dai social, e il “giovane imprenditore” è prima giovane, e poi imprenditore.”*

*“Se in Sardegna non viene implementata l’impresa e la sua cultura, tutti andranno a cercare posti di lavoro fuori. Dobbiamo cercare di renderla più appetibile anche da questo punto di vista, portando la formazione come soluzione anche allo spopolamento di un tessuto imprenditoriale arido.”*

*“Anche l’accesso al credito è critico: le banche non danno fiducia ai giovani se non sono seguiti da associazioni o garanti. Come Confapi offriamo anche questo tipo di servizio di garanzia.”*

*“Durante il Covid il giovane ha avuto il tempo di fermarsi e stare a casa. In quei mesi ha ragionato e si è chiesto: “Ma cosa sto facendo della mia vita?”. Tutto questo tempo l’ha aiutato a ragionare: ad alcuni ha fatto inseguire un sogno e ad altri ha invece messo il grillo in testa che magari sarebbe dovuto rimanere dove era. Però ha sbloccato tante situazioni, nel bene e nel male.”*

*“Per l’imprenditore, dal mio punto di vista, è cambiato poco dal covid: l’ha provato dal punto di vista economico sicuramente, ma quello che l’ha provato tantissimo è stato il riflesso di questa introspezione da parte dei suoi dipendenti.”*

*“Il fallimento fa parte del processo verso il successo. Mi ispiro molto a Giovanni Ferrero, che ha fallito tre volte prima di stare dove è ora. In cuor suo l'imprenditore non deve mai perdere la fiducia nel riuscire a realizzare e a fare, la stessa cosa la deve trasmettere al giovane.”*

## **Intervista al Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori di Coldiretti**

*“Quello che percepisco io nel contesto imprenditoriale è che anche l’imitazione gioca un ruolo importante. Nel nostro sistema, spesso l’imprenditore che riesce ad avere successo è quello che riesce a imitare bene le buone pratiche messe in atto dagli altri.”*

*“Nel nostro caso c’è stata una mancanza, come organizzazione, nel riuscire a comunicare quelle che erano le nostre iniziative. A volte, se lavori più a livello politico e quindi con i decisori politici e quindi fai un lavoro più da ufficio e meno a contatto diretto con le persone, la percezione è che ci sia una forma di distanza da parte dell’organizzazione di categoria.”*

*“C’è inoltre un problema di ricezione da parte degli imprenditori di certe istanze, che vedono questo tipo di programmazione poco utile e difficilmente praticabile, perché rispecchia anche delle normative a livello europeo che poco si adattano al contesto particolare sardo.”*

*“Il sistema di formazione costante, come lo stiamo intendendo, è un sistema che ha bisogno di ingenti risorse. La nostra Academy porta avanti iniziative di formazione che spazia dagli ambiti veramente più disparati, dal social media management, alla formazione legata alle politiche europee, formazione riguardo ai bandi, viaggi di istruzione e formazione a Bruxelles, interscambi tra Regioni.”*

*“A volte il problema degli imprenditori è il basso grado di scolarizzazione. Ci sono tante realtà che non percepiscono il valore della formazione, tra aziende vitivinicole e olivicole in primis. Si attribuisce questo sia all’età media alta sia al basso grado di scolarizzazione dei giovani, perché preferiscono imitare quello che hanno sempre visto fare dagli altri che mettersi in gioco e provare a cambiare.”*

*“Come organizzazione non possiamo costringere gli imprenditori ad aggiornarsi. Per quanto mi riguarda, batti oggi, batti domani, batti dopodomani, poi capisci che quell’associato non ha quel tipo di interesse. Manca proprio una mentalità più aperta nel spaziare con le vedute.”*

*“I temi delle nostre proposte di aggiornamento riguardano anche il bilancio, la gestione aziendale e la fiscalità, che sono le competenze più carenti nel nostro settore. In tanti non si rendono nemmeno conto dei loro costi, non riescono ad avere un controllo di contabilità industriale adeguato, e quindi hanno difficoltà nel generare un ricavo e avere una visione chiara delle loro risorse.”*

*“Per le iniziative che riguardano cose pratiche che servono per forza per poter lavorare i ragazzi rispondono positivamente, ma perché sono obbligati a farlo e gli serve nel lavoro quotidiano.”*

*“Noi però non facciamo percorsi di affiancamento. Questo tipo di iniziativa spetta agli uffici di zona, che aiuta a capire le proprie attitudini imprenditoriali. La nostra offerta formativa è più di tipo classico.”*

*“Nonostante ci siano diversi bandi sull’innovazione, anche con finanziamenti super agevolati, non viene recepita la potenzialità perché i nostri contesti spesso non sono estensivi e non si adattano a quel tipo di fabbisogno.”*

*“Anche il ricambio generazionale manca, ma per una questione meramente demografica. Anche se tutti i giovani venissero impiegati nell’agricoltura, comunque, non ci sarebbe ricambio, perché mancano demograficamente i giovani.”*

*“Nel nostro settore, per un giovane se non c’è già alle spalle un’azienda avviata, subentrare o iniziare è difficile nonostante tutti gli aiuti. È vero che ci sono dei bandi che ti possono aiutare, ma l’investimento iniziare è importante.”*

*“Tutti i discorsi che stiamo facendo su formazione e innovazione sono fondamentali, ma se non trovano una risposta celere da parte dell’amministrazione pubblica che deve erogare i fondi in tempi congrui, è tutto inutile. Se i fondi arrivano in ritardo di quattro anni, chi ne aveva bisogno ha già avuto il tempo di fallire. Il problema “burocratico”, sintetizziamolo così, è quindi reale e importante.”*

*“Ci sono molti controlli a molti livelli. Molte agenzie fanno controlli, quindi c’è questo costo immateriale del tempo che deve passare, e il rischio è che i finanziamenti non ti arrivino nei tempi utili. Noi come associazione di categoria possiamo solo fare pressione, ma a volte gli associati hanno la sensazione che tutto ciò sia inutile.”*

*“Il Covid, dal nostro punto di vista, ha intaccato più i rapporti umani che quelli imprenditoriali, e questo si riversa nella mancanza di fiducia nelle associazioni e di conseguenza nella mancata partecipazione alle nostre iniziative, di formazione e non.”*

## **RINGRAZIAMENTI**

**A ME.**