

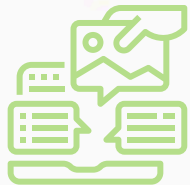
Percorsi di crescita delle **imprese rigenerative**

Prof. Clodia Vurro
Milano School of Management
Università degli Studi di Milano

Il «nostro» percorso

2019

È possibile definire e quantificare l'efficacia dei programmi di incubazione e accelerazione delle giovani imprese montane?



2020

Indagine esplorativa sui 10 casi più longevi per identificare le aree di impatto (fare, ottenere, restituire)

- #1 Partecipanti
- #2 Progetto imprenditoriale
- #3 Territorio

2021

L'incontro e il percorso con FEG genera uno SROI di **1:1,22**
44% INTENTO IMPRENDITORIALE
23% SOLIDITÀ del progetto
33% RIATTIVAZIONE TERRITORIALE



2022

Generare impatti ha valore se tali impatti sono **sostenibili nel tempo ...**

È cruciale scegliere un **percorso di crescita coerente** con la specificità del progetto imprenditoriale (e del modello di impresa a cui si aspira) è centrale

IMPRESA
RIGENERATIVA
IMPRESA

L'indagine

- Metodologia qualitativa-esplorativa
- **Interviste semi-strutturate** orientate a ripercorrere i cambiamenti intervenuti nel percorso imprenditoriale di **14 giovani imprese montane**
- Le evidenze raccolte sono state comparate al fine di identificare i temi ricorrenti, distinguerli da quelli specifici rispetto a ciascun progetto imprenditoriale e **formalizzare un modello di crescita imprenditoriale nelle aree interne**



NARRAZIONE DEL PERCORSO DI CRESCITA

RELAZIONE CON IL TERRITORIO,
TENSIONI E STRATEGIE DI SUPERAMENTO

Relazione tra CRESCITA, SOSTENIBILITÀ
e SVILUPPO LOCALE

Imprenditorialità rigenerativa

L'analisi del ritorno sociale avevo reso evidente la necessità di **superare il modello di crescita tipico delle imprese commerciali** nel rappresentare la distintività dei percorsi imprenditoriali nelle aree interne

LUOGO

Costrutto multi-dimensionale che deriva dalla combinazione tra **paesaggio** naturale e antropizzato, **localizzazione geografica** unica e **significati** costruiti nel tempo attraverso l'interazione sociale.



Combinazione di risorse materiali, immateriali e simboliche per lo sviluppo di attività di produzione **radicate** in un luogo a cui **restituire valore**.

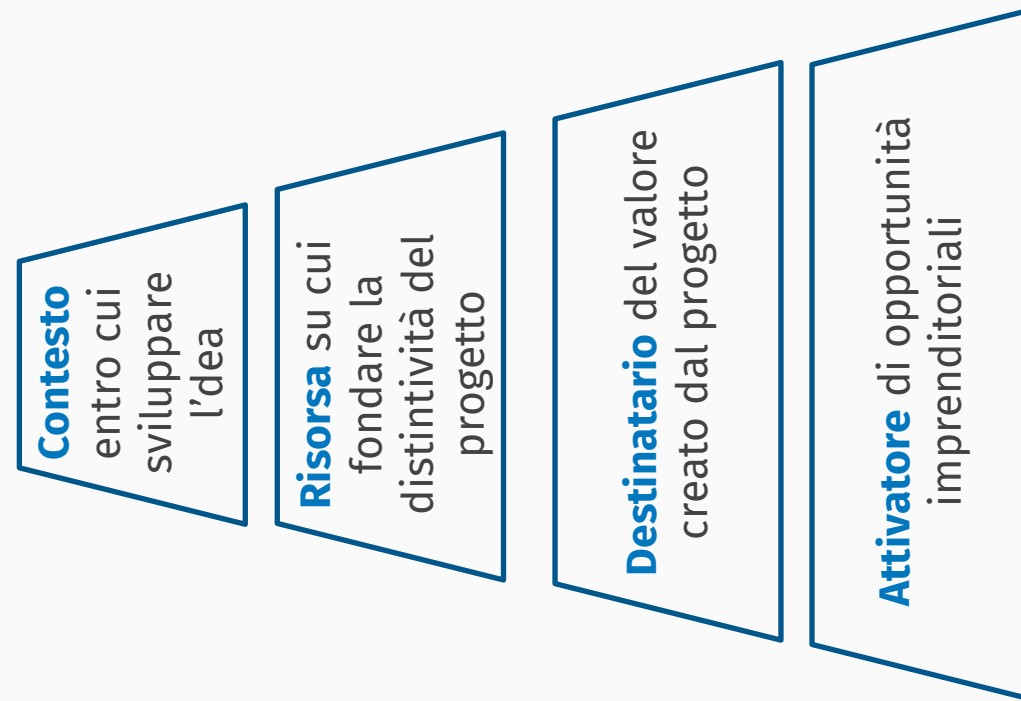
IMPREDITORIALITÀ RIGENERATIVA

Risultati dell'analisi

IL PERCORSO DI CRESCITA: *Quale significato*

L'attitudine alla crescita è **connaturata** all'orientamento imprenditoriale, ma **necessita di essere contestualizzata** rispetto al modello di impresa a cui si aspira.

EVOLUZIONE del
ruolo del territorio
in relazione al
progetto
imprenditoriale



«Far crescere
entrambi, il
viaggiatore e
chi lo
accoglie»

Per le giovani imprese montane crescere è un percorso di RADICAMENTO a interdipendenza crescente, in cui la creazione di valore economico è il mezzo per il perseguimento di obiettivi di sostenibilità locale (economica e ambientale).

L'evoluzione dell'orientamento verso obiettivi di sistema richiede una progressione nelle **modalità attuative, raramente contestuali**, soprattutto nelle prime fasi di sviluppo.

#1 CRESCITA DIMENSIONALE

La solidità del progetto viene perseguita attraverso il **miglioramento della quantità e qualità del prodotto/servizio offerto**, l'apertura a mercati esterni al territorio, la diversificazione della linea di prodotto.

#2 DISSEMINAZIONE DEL MODELLO

I risultati del progetto e i principi di funzionamento vengono diffusi nel territorio e oltre i confini territoriali, fornendo assistenza e consulenza

«L'obiettivo della crescita dimensionale è arrivare al punto di potersi sentire liberi e indipendenti nell'investimento sulla rigenerazione del territorio»

#3 ORCHESTRAZIONE DEL CAMBIAMENTO

Il percorso imprenditoriale si sposta su obiettivi più ampi di formazione e cambiamento culturale per la creazione di movimenti sociali e la geminazione di professionalità che si facciano portavoce del modello in altri contesti.

L'evoluzione dell'orientamento verso obiettivi di sistema richiede una progressione nelle **modalità attuative, raramente contestuali**, soprattutto nelle prime fasi di sviluppo.

#1 CRESCITA DIMENSIONALE

La solidità del progetto viene perseguita attraverso il miglioramento della quantità e qualità del prodotto/servizio offerto, l'apertura a mercati esterni al territorio, la diversificazione della linea di prodotto.

#2 DISSEMINAZIONE DEL MODELLO

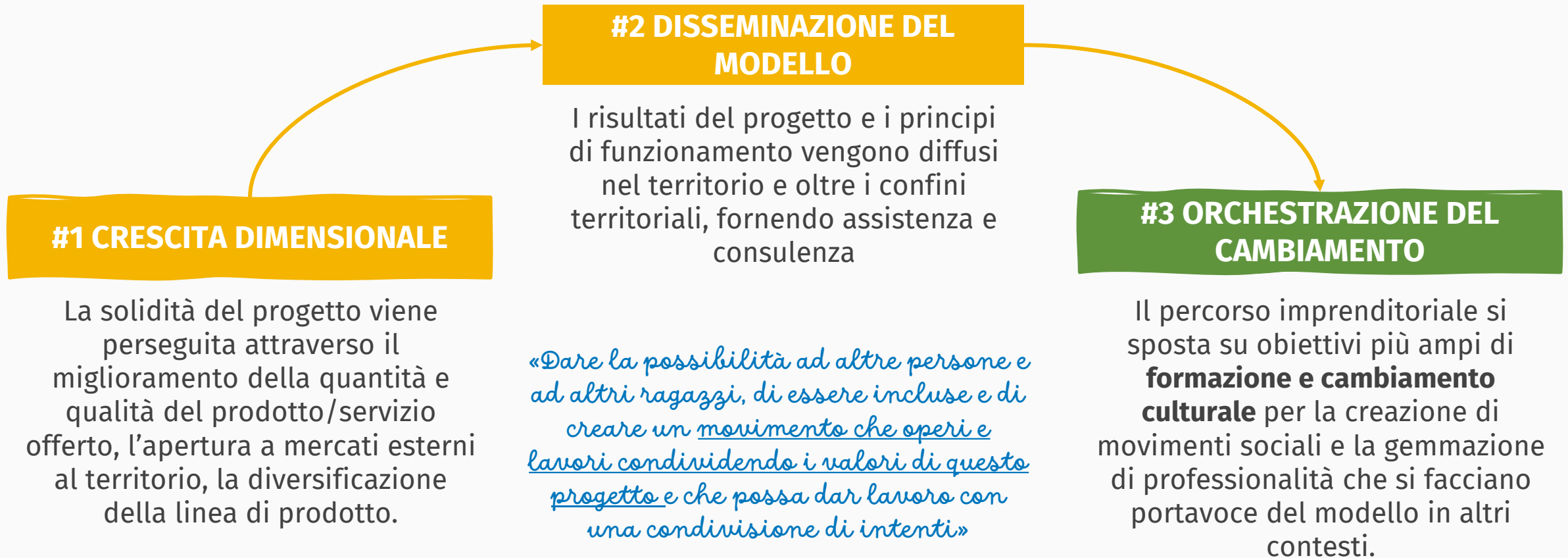
I risultati del progetto e i principi di funzionamento vengono diffusi nel territorio e oltre i confini territoriali, fornendo **assistenza e consulenza**

«È una cosa straordinaria che un ragazzo, anche più giovane, con un'azienda navigata ti insegni il mestiere, pur sapendo che magari qualcuno può interpretare questo come rubare l'arte, un segreto o come uno scontro tra competitor. Per me è stato disarmante vedere tale generosità e amore»

#3 ORCHESTRAZIONE DEL CAMBIAMENTO

Il percorso imprenditoriale si sposta su obiettivi più ampi di formazione e cambiamento culturale per la creazione di movimenti sociali e la geminazione di professionalità che si facciano portavoce del modello in altri contesti.

L'evoluzione dell'orientamento verso obiettivi di sistema richiede una progressione nelle **modalità attuative, raramente contestuali**, soprattutto nelle prime fasi di sviluppo.



Il passaggio dalla crescita tramite intervento diretto (dimensionale) alla crescita tramite influenza (disseminazione e orchestrazione) deriva dalla **consapevolezza e integrazione della cultura del limite** che nasce dai **vincoli territoriali** delle aree interne.

Crescita dimensionale e **sostenibilità** d'impresa sono **sinergiche** fintanto che...

«Crescere vuol dire creare consapevolezza, creare un movimento sociale attorno al cambiamento, innescare un cambiamento, dare potere al territorio perché possa avere la libertà di autodeterminarsi»

... l'attività d'impresa **non depreda il territorio** della **propria identità culturale**

... si creano le condizioni per **essere indipendenti** e **sostentarsi restando nel territorio**

... la crescita **non compromette il valore della tipicità**, dell'**esclusività** e dell'**autenticità** dell'esperienza con il prodotto/servizio

... l'attività d'impresa genera **esternalità positive**, ossia riqualificazione del territorio e rafforzamento dell'attrattività

Il venire meno di una o più condizioni manifesta il disallineamento tra sostenibilità economica, sociale e ambientale. E a questo punto che la **crescita dimensionale** trova il suo **limite**.

Dai risultati al modello IMPRENDITORIALITÀ RIGENERATIVA

FASI



INSEDIAMENTO



RADICAMENTO



ATTIVAZIONE



Obiettivo

ACCETTAZIONE

CONDIVISIONE

DIFFUSIONE

**Tensioni
prevalenti**

*INTERNO VS. ESTERNO
TRADIZIONALE VS.
INNOVATIVO*

*CONDIVISO VS. ESCLUSIVO
CONSERVAZIONE VS.
VALORIZZAZIONE*

*AUTENTICO VS.
STANDARDIZZATO
ACCESSIBILE VS. RARO*

**Strategie di
gestione**

- Creazione di spazi di concertazione
- Esplicitazione dei limiti

- Coinvestimento e condivisione delle risorse
- Sviluppo di una narrativa comune e di un senso di identità condivisa

- Sviluppo di relazioni partenariali al di fuori del territorio e ricerca di territori simili
- Investimento nella formazione di professionalità

Dai risultati al modello **IMPRENDITORIALITÀ RIGENERATIVA**

L'obiettivo del percorso e la **RIGENERAZIONE SISTEMICA** per il miglioramento del **benessere delle comunità** che dal territorio dipendono

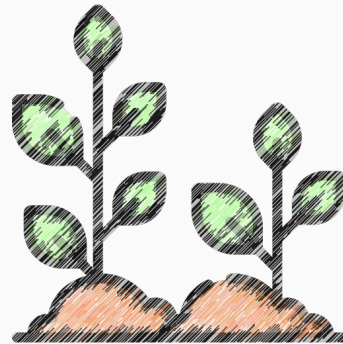
ripristinare

ricostruire

attrarre

ridare senso

gemmare



autodeterminarsi

Dai risultati al modello

IMPLICAZIONI PER IL SUPPORTO DELL'IMPREDITORIALITÀ RIGENERATIVA



Valorizzare la specificità

Ascoltare il territorio

Adattare gli strumenti al contesto

Creare connessioni

Sostenere con pazienza

Prevedere follow-up periodici

Ampliare l'orizzonte temporale

«Mi sono reso conto che la composizione fisico-chimica del complesso argillo-umico è una delle cose meno studiate, in particolare i meccanismi che si sviluppano tra i microrganismi nella costruzione dell'humus. Tra il compost e l'humus c'è una differenza qualitativa sostanziale che deriva dalle relazioni di interazione tra i microrganismi.

I batteri perseguono il proprio tornaconto ma dallo scarto si creano una serie di relazioni che portano un beneficio che prescinde da loro stessi. Il substrato fertile è cosa deriva dalla complessa interazione di attività micro-batteriche, qualcosa che prima non c'era ma che diventa funzionale all'attivazione degli altri cicli vitali.

La sostenibilità [per le nostre imprese] è questo: la capacità di attivare delle dinamiche di sistema a partire dal soddisfacimento di un bisogno individuale, rendere il terreno fertile, recettivo e in grado di autogenerarsi.

