



Libera Università Internazionale degli Studi Sociali

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Entrepreneurship

Anno Accademico 2023/2024

Mindset Imprenditoriale: Adattamento, Influenze Ambientali e
Sfide Tecnologiche nel Contesto Moderno

RELATORE

Prof.

Fabrizio Sammarco

CANDIDATO

Edoardo De Vito

Matricola 266401

*Al Prof. Sammarco, per l'energia e
la motivazione trasmessa durante
questo percorso.*

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1: IL RUOLO DELL'IMPRENDITORE NELLA SOCIETÀ MODERNA	6
1.1 SVILUPPO DEL MINDSET IMPRENDITORIALE: FATTORI CHIAVE E IMPATTI SUL SUCCESSO	7
1.2 L'INFLUENZA DELL'AMBIENTE E DELLE RELAZIONI SUL MINDSET IMPRENDITORIALE	8
1.3 DO'S PER L'IMPRENDITORE	9
1.4 L'IMPATTO DEI BIAS COGNITIVI NEL PROCESSO DECISIONALE DEGLI IMPRENDITORI	11
1.4.1 Iper-ottimismo	12
1.4.2 Overconfidence.....	12
1.4.3 Illusione di Controllo.....	13
1.4.4 Legge dei Piccoli Numeri.....	14
1.4.5 Bias di Conferma.....	15
1.5 ANTIFRAGILITÀ: CRESCITA DEGLI IMPRENDITORI DALLE AVVERSITÀ	15
CAPITOLO 2: IL RUOLO DEI TREND TECNOLOGICI NELL'EVOLUZIONE DEL BUSINESS	17
2.1 DIGITALIZZAZIONE	17
2.2 SOCIAL MEDIA	18
2.3 INTELLIGENZA ARTIFICIALE E MACHINE LEARNING.....	19
2.3.1 Il Ruolo Centrale dell'IA e del ML nell'Analisi dei Dati.....	19
2.3.2 Personalizzazione dei Contenuti: un Vantaggio Competitivo Basato sull'IA e il ML	20
CAPITOLO 3: ANONYME DESIGNERS.....	21
3.1 CHI È ALESSANDRO PULCINI	21
3.2 FONDAZIONE DI ANONYME DESIGNERS	21
3.2.1 Origini e Visione del Brand Anonyme Designers.....	23
3.2.2 Strategia di Mercato e Processo Produttivo di Anonyme Designers.....	23
3.3 MINDSET IMPRENDITORIALE DI ALESSANDRO PULCINI.....	24
3.3.1 Influenza dell'Ambiente sul Mindset Imprenditoriale	24
3.3.2 Importanza delle Caratteristiche dell'Imprenditore.....	25
3.3.2.1 Capacità Finanziarie dell'Imprenditore	26
3.3.2.2 Selezione e Gestione del Team.....	26
3.3.2.3 Gestione e Risoluzione delle Difficoltà di Finanziamento	27
3.3.2.4 Versatilità, Flessibilità e Determinazione.....	28
3.3.2.5 Capacità Comunicative e di Vendita	28
3.3.2.6 Resilienza e Leadership Imprenditoriale.....	29
3.3.3 Gestione dei Bias Cognitivi nelle Decisioni Imprenditoriali.....	30
3.3.4 Applicazione dell'Antifragilità nelle Sfide Imprenditoriali.....	31
3.4 IMPATTO DEI TREND TECNOLOGICI SU ANONYME DESIGNERS	32
3.5 SFIDE FUTURE DI ANONYME DESIGNERS	32

3.5.1 Obiettivi Futuri e Innovazioni Tecnologiche del Brand	33
3.5.2 Strategia per Diventare un'Impresa Unicornio secondo Alessandro Pulcini.....	33
CONCLUSIONI	35
SITOGRAFIA	37
BIBLIOGRAFIA	38

Introduzione

Il significato della parola *Entrepreneurship* può essere tradotto come “l’atto di generare e sviluppare un’idea” e indica il processo di identificazione, creazione e sviluppo di nuove opportunità di business, aventi l’obiettivo di generare un valore economico e sociale. Gli imprenditori contribuiscono enormemente all’innovazione e alla crescita economica, affrontando i rischi per l’avviamento e la gestione di nuove imprese e godendo anche dei benefici derivanti dal successo dell’impresa stessa. Se come sostengono Prince, Chapman e Cassey (2021) l’imprenditorialità richiede diverse competenze e una comprensione profonda del mercato, sono proprio gli imprenditori ad essere caratterizzati da determinazione, creatività e capacità di *problem solving*.

Un elemento fondamentale per il raggiungimento del successo e la sopravvivenza nel mondo dell’imprenditoria è rappresentato dal *mindset*. La proposta di questo elaborato è di voler analizzare le caratteristiche del mindset imprenditoriale e l’importanza dell’ambiente nel suo sviluppo. Verrà analizzato un caso riguardante il settore della moda evidenziando caratteristiche e peculiarità della persona intervistata, per poi arrivare a una conclusione sull’importanza del ruolo che ricopre il mindset nel mondo dell’imprenditoria. Inoltre, attraverso questa analisi si vuole comprendere perché, al giorno d’oggi, per aziende e imprenditori è sempre più difficile raggiungere il successo e adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato.

Capitolo 1: Il Ruolo dell'Imprenditore nella Società Moderna

Per poter parlare di un ruolo complesso come quello dell'imprenditore nella società odierna si deve partire dalla definizione legislativa contenuta nell'Art.2082 del Codice civile, il quale afferma che "è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi". L'imprenditore, quindi, è "una persona che crea un'attività professionale economica organizzata (non svolta in modo occasionale ma abituale), detta impresa, al fine di generare profitto tramite la produzione o lo scambio di merci o servizi"¹.

La maggior parte degli imprenditori investe tempo ed energie in un progetto personale e durante tutto il percorso molti di essi imparano da ogni errore commesso, riuscendo a trasformare i problemi e le difficoltà in opportunità per crescere e diventare più forti.

Essi sono caratterizzati da un'enorme passione che li motiva a lavorare intensamente e duramente. Inoltre, è necessario che siano dotati di una visione strategica che permetta loro di pianificare obiettivi concreti, rimanendo però aperti e flessibili di fronte ai cambiamenti.

Un altro tratto fondamentale è la creatività, questa permette loro di trovare soluzioni innovative ed efficaci volte a migliorare costantemente i loro prodotti o servizi per soddisfare le esigenze dei consumatori. Un elemento di grandissima importanza è la determinazione, una qualità indispensabile: perché se sono determinati, organizzati, consapevoli di sé e perseveranti, allora sono capaci di rimettersi in piedi dopo ogni caduta. Tutti questi fattori, insieme all'inventiva, alla capacità di gestione dei rischi e tanti altri, costituiscono il mindset necessario per far fronte alle richieste del mercato odierno, non solo per sopravvivere ma anche per prosperare e raggiungere il successo.

"Il mindset, o atteggiamento mentale, rappresenta la mentalità o la prospettiva con cui una persona affronta le situazioni, le sfide e le opportunità nella vita"². È costituito dalle credenze e dalle aspettative che regolano il modo di pensare e di comportarsi di un individuo. Questo approccio mentale può essere influenzato da diversi fattori come l'educazione, l'ambiente sociale, le esperienze e le convinzioni personali.

¹ <https://it.indeed.com/guida-alla-carriera/trovare-lavoro/imprenditore-cosa-fa>

² <https://www.buonaimpresa.it/mindset-imprenditoriale-scopri-cose-e-come-sviluppare-un-mindset-vincente/>

Esistono due principali tipi di atteggiamento mentale: il *fixed* mindset e il *growth* mindset. Il primo, che si può tradurre come “mindset fisso”, si caratterizza per la convinzione che le abilità, le capacità e le qualità personali non possano cambiare. Nella maggior parte dei casi gli individui che possiedono questo tipo di mentalità credono che le loro abilità siano state determinate geneticamente o intrinsecamente, questo porta alla creazione di limiti da parte dell'individuo stesso e può altresì provocare paura del fallimento. Contrariamente al primo, il *growth* mindset o “mindset di crescita” si basa sulla convinzione che le abilità, le capacità e le qualità personali possano essere sviluppate e migliorate attraverso impegno, pratica e sfide ripetute nel tempo. Questo tipo di mindset spinge gli individui a migliorare giorno dopo giorno, ad essere resilienti, oltre a promuovere una mentalità aperta e moderna.

1.1 Sviluppo del Mindset Imprenditoriale: Fattori Chiave e Impatti sul Successo

Adottare un mindset imprenditoriale implica un atteggiamento mentale volto all'azione, all'innovazione e al raggiungimento degli obiettivi. I fattori chiave per sviluppare un mindset imprenditoriale includono visione, creatività, assunzione del rischio, capacità di adattamento, orientamento al cliente, apprendimento continuo, determinazione e perseveranza. Un mindset imprenditoriale richiede anche la capacità di essere flessibili e di adattarsi velocemente ai cambiamenti del mercato, cercando continuamente nuove opportunità e modificando le proprie strategie sulla base di queste. L'orientamento al cliente è cruciale: infatti, gli imprenditori di successo conoscono l'importanza di offrire un valore unico ai loro clienti per soddisfarli e lo fanno attraverso la raccolta e l'analisi dei feedback. Inoltre, un atteggiamento imprenditoriale richiede un apprendimento continuo che permette di adattarsi alle innovazioni di mercato e rimanere all'avanguardia. La determinazione e la perseveranza sono essenziali per superare le difficoltà e mantenere la concentrazione sugli obiettivi a lungo termine.

Infine, è fondamentale sviluppare un mindset positivo e orientato al successo, poiché questo influisce notevolmente sul modo di pensare, sentire e agire dell'essere umano. Un atteggiamento mentale positivo, infatti, non solo aiuta a focalizzarsi sulle opportunità anziché sulle sfide, fornendo motivazione e determinazione per perseguire i propri

obiettivi, ma favorisce anche lo sviluppo personale e professionale, migliorando le relazioni interpersonali e creando un ambiente lavorativo volto al successo e al benessere.

1.2 L’Influenza dell’Ambiente e delle Relazioni sul Mindset Imprenditoriale

Il mindset di un imprenditore è notevolmente influenzato sia dall’ambiente lavorativo e privato che dalle persone che lo circondano. Un solido e costante supporto sociale e ambientale rende più facile affrontare le varie sfide che caratterizzano il mondo dell’imprenditorialità, come la forte concorrenza, le difficoltà nell’ottenere finanziamenti o l’incertezza del mercato.

La qualità delle relazioni e la sintonia con colleghi e mentori è fondamentale per affrontare e superare gli ostacoli, oltre che per approfittare delle opportunità del mercato. Difatti un ambiente in cui la collaborazione e l’innovazione vengono incoraggiati, può aumentare notevolmente le possibilità di successo di un progetto. La presenza di una rete di supporto fornisce all’imprenditore energie e risorse, ma contribuisce anche a rafforzare la resilienza psicologica, in modo tale che esso, di fronte agli ostacoli, mantenga una mentalità positiva e proattiva in grado di trovare e adottare soluzioni innovative.

Il modo di ragionare e prendere decisioni di un imprenditore può essere influenzato notevolmente dall’ambiente personale e lavorativo: un contesto in cui viene promossa e incoraggiata la crescita, e quindi un ambiente positivo in cui amici, familiari e collaboratori offrono prospettive e punti di vista differenti, permette di stimolare elementi essenziali come la creatività e l’innovazione, molto importanti per il raggiungimento degli obiettivi e, di conseguenza, del successo imprenditoriale. Affrontare i rischi e le incertezze del mercato richiede competenze tecniche e una notevole capacità di gestione dello stress, proprio per questo il supporto morale e psicologico assume un ruolo altrettanto importante nell’attività imprenditoriale. Essere circondati da persone fidate che offrono sostegno emotivo può fare la differenza tra il successo e il fallimento da parte di un imprenditore; infatti, la capacità di adattarsi e di superare le difficoltà è spesso legata alla qualità del supporto proveniente dall’ambiente che lo circonda.

In sintesi, le persone e l’ambiente con cui un imprenditore si rapporta giocano un ruolo fondamentale nello sviluppo del suo mindset. Questo dimostra che un ecosistema sano e positivo caratterizzato da supporto morale e sociale, da diverse opportunità di *partnership*

e stimoli innovativi, può aiutare un individuo a fronteggiare le sfide imprenditoriali con fiducia e resilienza.

1.3 DO's per l'Imprenditore

Nella terminologia imprenditoriale vengono indicate come “DO's dell'imprenditore”, tutte quelle azioni e quei comportamenti che un imprenditore deve adottare per raggiungere il successo.

Uno dei fattori essenziali è rappresentato dalla versatilità poiché permette agli imprenditori di adattarsi a gestire diverse situazioni. Questa qualità consente di rispondere tempestivamente ed efficacemente alle mutevoli esigenze del mercato, gestire i vari aspetti dell'impresa e adottare un pensiero laterale per trovare soluzioni innovative ai problemi che si presentano.

La concentrazione costituisce un altro elemento cruciale per mantenere una visione chiara degli obiettivi a lungo termine. Gli imprenditori devono essere in grado di concentrare le loro energie in attività ad impatto elevato, evitando questioni poco rilevanti che potrebbero causare distrazioni e compromettere il successo dell'impresa.

È altresì importante possedere una visione chiara del business e degli obiettivi a lungo termine, così come un pensiero creativo e laterale che permetta di trovare soluzioni innovative e vedere opportunità dove altri vedono difficoltà. Inoltre, è di fondamentale importanza la perseveranza, necessaria a trasformare gli errori e, più in generale, le esperienze in qualcosa di positivo per l'azienda e l'imprenditore.

La flessibilità è la caratteristica comune a tutti gli imprenditori di successo; questa, infatti, consente di adattarsi velocemente a cambiamenti improvvisi del mercato. In alcune circostanze potrebbe essere necessario modificare strategie e operazioni aziendali in risposta ai feedback da parte dei clienti o alle variazioni del contesto economico, ed è in situazioni di questo tipo che la flessibilità assume un ruolo chiave.

Un fattore vitale per la sostenibilità a lungo termine di un'impresa è costituito da una prudente e saggia gestione finanziaria. Gli imprenditori devono essere competenti nel gestire i flussi di cassa, pianificare le strategie e, soprattutto, devono essere in grado di scegliere attentamente, attraverso un'analisi a trecentosessanta gradi, i progetti meritevoli di investimento, in modo tale da garantire la crescita aziendale ed evitare problemi legati alla liquidità che potrebbero compromettere l'impresa stessa.

Le capacità comunicative sono fondamentali per relazionarsi con tutti gli *stakeholders*: gestire il team, negoziare con fornitori e investitori, e interagire con i clienti. Una comunicazione chiara e persuasiva aiuta a costruire relazioni solide e a promuovere il business. Le capacità di vendita, d'altro canto, sono essenziali per attrarre nuovi clienti e mantenere i vecchi. Gli imprenditori devono essere in grado di trasmettere ai consumatori il valore dei loro prodotti o servizi, costruendo rapporti di fiducia che permettano di incrementare le vendite. Gli imprenditori devono sviluppare queste abilità per guidare e ispirare i loro team e per promuovere l'azienda in modo efficace.

Un'altra caratteristica fondamentale, di cui ogni imprenditore deve essere dotato è rappresentata dalla resilienza: questo, infatti, quotidianamente si ritrova a dover affrontare e superare alcune difficoltà, la resilienza costituisce una qualità cruciale per rimanere concentrati e mantenere la motivazione di fronte agli ostacoli, trasformando i fallimenti in opportunità di crescita e apprendimento.

Un elemento, che solo di recente ha assunto una notevole rilevanza, è costituito dalla cura della salute fisica e mentale: *mens sana in corpore sano* è l'espressione più adatta a sintetizzare l'importanza di mantenere abitudini salutari come svegliarsi presto, fare attività fisica e seguire una dieta equilibrata, affinché la mente dell'imprenditore abbia energie e forze per rimanere concentrata sugli obiettivi da perseguire.

Esistono molte altre caratteristiche proprie della figura dell'imprenditore. Prima fra tutte c'è la passione che fornisce la motivazione per superare gli ostacoli e migliorare costantemente se stessi e l'impresa. Allo stesso modo, un imprenditore di successo deve anche sapere accettare le critiche, essere in grado di prendere spunto da queste per apprendere e migliorare. La competitività, invece, è utile per affrontare i rischi spingendo l'imprenditore a confrontarsi ogni giorno con gli altri soggetti presenti sul mercato con l'intento di migliorare i propri risultati.

Infine la leadership è forse la caratteristica più importante poiché distingue un imprenditore di successo da un semplice capo: "il leader è colui che ha le capacità di assumere un ruolo di guida all'interno di un gruppo di persone e di dirigerle verso il conseguimento di un determinato obiettivo"³; tuttavia delegare responsabilità ai dipendenti e fidarsi dei collaboratori è fondamentale. È altresì importante saper

³ <https://cieffeconsulting.com/leadership-cose-significato/>

riconoscere i problemi e chiedere il supporto da parte di professionisti, interni o esterni all'azienda, quando necessario.

La combinazione di queste caratteristiche, insieme alle azioni e alle attitudini che devono caratterizzare la figura di un imprenditore, è rappresentativa della sfera interdisciplinare di cui deve essere competente e padrone affinché questo possa raggiungere il successo. Lo sviluppo di tutte queste qualità può aiutare gli imprenditori a creare e mantenere nel lungo periodo imprese solide e capaci di reagire positivamente ai frequenti cambiamenti che caratterizzano l'odierno mercato competitivo.

1.4 L'Impatto dei Bias Cognitivi nel Processo Decisionale degli Imprenditori

I *bias* cognitivi sono oggetto principale di studio nella psicologia cognitiva e nelle scienze comportamentali. Questi sono definiti come errori sistematici di giudizio e decisione e principalmente derivano dal modo in cui il nostro cervello raccoglie ed elabora le informazioni. Essi influenzano il modo di ragionare e comportarsi, la memoria e la percezione dell'essere umano, e ciò spesso conduce a errori di valutazione e scelte del tutto irrazionali. La letteratura scientifica per decenni si è interrogata su come il cervello umano immagazzina le informazioni, ragiona e prende le decisioni, arrivando alla conclusione che i processi cognitivi siano connotati da una serie di bias ed errori. In un contesto imprenditoriale, caratterizzato da un elevato grado di incertezza e da un alto coinvolgimento emotivo, è facile che si creino situazioni in cui vi siano più informazioni di quelle che l'imprenditore stesso è in grado di raccogliere ed elaborare e, di conseguenza, l'importanza e l'effetto di questi bias ed errori aumenta e viene enfatizzato (Amato 2023).

Quotidianamente gli imprenditori, nell'affrontare determinate situazioni, vedono influenzato il loro processo di valutazione da una serie di bias cognitivi che hanno un impatto notevole sulle loro scelte economiche e sulle performance delle aziende. Esistono vari bias cognitivi che determinano il modo di pensare degli imprenditori, ed ognuno di questi ha diverse caratteristiche.

1.4.1 Iper-ottimismo

Rappresenta la tendenza ad aspettarsi risultati positivi, anche quando tali aspettative non sono razionalmente giustificate. L'iper-ottimismo può portare gli imprenditori a fare scelte imprudenti e a trascurare o ignorare le potenziali difficoltà che si potrebbero presentare nella realizzazione di un progetto.

Tali Sharot, nel suo libro "*The Optimism Bias: A Tour of the Irrationally Positive Brain*", attraverso la combinazione di elementi di scienze sociali e neuroscienze, analizza il bias dell'iper-ottimismo. L'autrice lo definisce come un "fenomeno psicologico che porta le persone a vedere il futuro in maniera eccessivamente positiva"⁴; questo, infatti, rappresenta una propensione degli esseri umani a esaltare la probabilità del verificarsi di eventi positivi e a sottovalutare i rischi connessi. Nel corso di questa analisi viene descritto come l'attività nel lobo frontale del cervello sia associata alla generazione di aspettative positive, e alcuni studi sull'*imaging* cerebrale hanno mostrato come queste regioni cerebrali siano più attive quando le persone pensano al futuro in un'ottica positiva. Questo bias si manifesta spesso nella sopravvalutazione delle capacità personali e nella minimizzazione di pericoli e difficoltà che si potrebbero riscontrare. Un imprenditore potrebbe credere di essere più competente di quanto lo sia realmente e ciò potrebbe portarlo a prendere decisioni avventate e ingiustificate.

1.4.2 Overconfidence

L'*overconfidence* indica una certezza eccessiva riguardo alla propria capacità di fare previsioni corrette, o delle proprie capacità rispetto agli altri. Questo bias tendenzialmente porta gli imprenditori a credere di essere più informati e qualificati di quanto siano realmente, senza pensare che ciò può condurre a prendere decisioni sconsiderate e a ignorare i consigli provenienti da collaboratori.

Secondo (*Cognitive illusions: A handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory*, Hoffrage) questo bias può manifestarsi in una moltitudine di forme, per esempio attraverso la sovrastimazione delle prestazioni personali, in cui essenzialmente gli individui tendono a credere di essere più competenti e capaci di quanto siano

⁴ Sharot, T. (2011) *The Optimism Bias: A Tour of the Irrationally Positive Brain*. New York: Pantheon Books.

realmente. Un altro aspetto dell'*overconfidence* è l'esaltazione della precisione delle proprie previsioni; le persone infatti potrebbero essere estremamente sicure della correttezza delle proprie proiezioni, anche quando non sussiste una concreta base reale. Inoltre, questo bias porta l'individuo a sottostimare le incertezze e ciò può portare a errori significativi nel processo decisionale di un imprenditore. Hoffrage, partendo da fattori cognitivi e motivazionali per analizzare da dove si origina l'*overconfidence*, scopre che uno dei fattori principali è il bias di conferma, affermando che "la tendenza a cercare, interpretare e ricordare informazioni che confermano le proprie convinzioni porta le persone a rafforzare la propria fiducia nelle loro capacità"⁵. Anche il desiderio di controllo e competenza rappresenta un fatto alimentante dell'*overconfidence*; un imprenditore potrebbe sovrastimare le proprie conoscenze solo per mantenere un'immagine positiva e sentirsi in controllo della situazione, ma questo può spingere a decisioni imprudenti, prese sulla base di una distorsione della realtà.

1.4.3 Illusione di Controllo

Jon Danielsson, nel suo libro *"The Illusion of Control: Why Financial Crises Happen, and What We Can (and Can't) Do About It"*, svolge una profonda analisi del bias dell'illusione di controllo, descritto come "un fenomeno psicologico in cui gli individui sovrastimano la loro capacità di influenzare eventi che in realtà sono al di fuori del loro controllo". L'autore rimarca che questa errata percezione può portare un individuo a prendere decisioni imprudenti e ad assumere rischi eccessivi. Per spiegare le origini di questo bias, Danielsson ne fa un'analisi applicandola al settore finanziario. Questo tipo di mercato è caratterizzato da una complessità unica che rende difficile individuare tutte le variabili in gioco a chi ne fa parte; ciò contribuisce a sovrastimare le proprie capacità di gestione e previsione: gli investitori credono di avere un controllo maggiore di quello che realmente hanno, attribuendo i successi ottenuti alle proprie abilità piuttosto che alla fortuna o a fattori esterni. Ciò aiuta a rinforzare l'illusione di controllo e a sottovalutare i rischi. L'autore spiega che, in caso di risultati positivi, gli individui possono credere che le loro scelte siano state un fattore determinante, anche quando questi esiti sono

⁵ Hoffrage, U. (2004). Overconfidence. In Pohl, R. F. (ed.) *Cognitive illusions: A handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory*.

attribuibili al caso. Tutto questo porta a influenzare negativamente le decisioni prese poiché basate su una sensazione di controllo effimera.

1.4.4 Legge dei Piccoli Numeri

Questo bias evidenzia la tendenza a credere che i risultati, ottenuti dall'analisi di piccoli campioni non casuali, siano rappresentativi della generalità della popolazione. L'insufficienza di dati potrebbe, però, spingere gli imprenditori a prendere scelte affrettate. Nel suo libro "*Thinking, Fast and Slow*" l'autore, Daniel Kahneman (2011), esplora e analizza vari bias cognitivi, tra cui la "legge dei piccoli numeri", definendola come la "tendenza delle persone a sovrastimare la validità delle conclusioni tratte da campioni di dati piccoli e non rappresentativi"⁶. Questo errore porta le persone a credere che i dati raccolti su piccoli campioni siano rappresentativi di una popolazione più ampia, così da trarre spesso conclusioni errate. Una delle principali cause di questo bias è attribuibile al funzionamento del Sistema 1, una parte del cervello che opera in modo veloce e intuitivo. Il Sistema 1 ha la funzione di riconoscere *pattern* e a trarre conclusioni rapide; ciò può essere molto utile, ma può anche determinare errori. L'autore, infatti, mostra come il Sistema 1 spesso ignori la variabilità e l'incertezza che caratterizzano i dati raccolti sui piccoli campioni.

Kahneman, attraverso esempi pratici, spiega il concetto alla base di questo bias. Alcuni mostrano differenze apparentemente significative tra piccole e grandi scuole: nei piccoli campioni, i risultati sono più estremi sia in termini positivi che negativi, anche se questo è dovuto semplicemente alla maggiore variabilità. Tuttavia, gli individui tendono ad interpretare questi risultati come rappresentativi della qualità delle scuole, ignorando la dimensione del campione analizzata, che invece ha un ruolo importante nell'analisi dei dati e nella variabilità dei risultati.

⁶ Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

1.4.5 Bias di Conferma

Il bias di conferma è la propensione a cercare e interpretare informazioni o dati che supportano le proprie idee, ignorando totalmente tutto ciò che le contraddice. Gli imprenditori tendono, quindi, a dare un peso maggiore alle informazioni che confermano le proprie decisioni.

Il bias di conferma si manifesta in diversi modi: gli individui tendono a cercare attivamente informazioni in grado di supportare le loro idee e, quando si trovano di fronte a informazioni neutrali, sono propensi a interpretarle a loro favore, in modo tale che le loro convinzioni siano supportate. Inoltre, il bias di conferma influisce anche sulla memoria: le persone, infatti, ricordano con più facilità le informazioni e i dati che confermano le loro idee, dimenticando quelle che le contraddicono.

Secondo Oswald e Grosjean (2004), “confermare le proprie convinzioni riduce il disagio psicologico associato alla dissonanza cognitiva, ovvero la tensione che sorge quando si confrontano informazioni contraddittorie”⁷. Infatti, la conferma delle convinzioni personali da parte di un individuo porta al rafforzamento dell’autostima di questo.

1.5 Antifragilità: Crescita degli Imprenditori dalle Avversità

Nel suo libro "*Antifragile, prosperare nel disordine*", il saggista ed esperto di matematica finanziaria, Nassim Nicholas Taleb, introduce il concetto di antifragilità. Questo viene descritto come la capacità di apprendere, prosperare e crescere attraverso le avversità e il disordine; viene infatti oltrepassato il semplice concetto di resilienza, poiché oltre ad affrontare e superare determinate difficoltà, l’antifragilità permette a un individuo di apprendere e migliorare di fronte agli ostacoli. Nel contesto oggetto della nostra analisi, il concetto di antifragilità ha un ruolo importante, rappresenta una caratteristica fondamentale nell’approccio mentale degli imprenditori che ambiscono al successo.

Di fronte ad eventi *disruptive*, gli imprenditori antifragili non solo sopravvivono ma, attraverso un approccio innovativo e dinamico, riescono ad individuare e cogliere delle

⁷ Oswald, M. E. and Grosjean, S. (2004). 'Confirmation bias', in Pohl, R. F. (ed.) *Cognitive illusions: A handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory*.

opportunità per rafforzare le loro imprese; infatti, la continua ricerca di innovazione, che ha come scopo principale il miglioramento dei prodotti e servizi offerti, permette di mantenere, o conquistare, un vantaggio competitivo nel mercato. In termini di *risk management*, gli imprenditori caratterizzati dall'antifragilità non solo limitano e mitigano i rischi, ma rafforzano il sistema complessivo ad ogni suo livello, riuscendo a progredire anche nelle condizioni più avverse. Inoltre, la loro versatilità, scindibile in adattabilità e flessibilità, consente di reagire e rispondere tempestivamente ai cambiamenti del mercato, trasformando le avversità in opportunità di crescita.

Un aspetto importante riguarda la responsabilità sociale: gli imprenditori creano, e aumentano l'occupazione, nonché promuovono una cultura d'impresa basata su diversi valori che spaziano dall'innovazione fino alla sostenibilità, contribuendo al benessere delle comunità all'interno della quale operano. Infine, assumono il ruolo di leader nelle diverse organizzazioni, ispirando ogni membro del team ed incoraggiando la crescita personale e professionale. L'insieme di questi valori e principi non solo permette agli imprenditori di apprendere e migliorare in ambienti instabili, ma promuove anche un modello di business caratterizzato da un alto livello di sostenibilità e responsabilità.

Capitolo 2: Il Ruolo dei Trend Tecnologici nell'Evoluzione del Business

In un mondo dinamico come quello odierno, in cui i cambiamenti all'interno del mercato sono estremamente rapidi, per il raggiungimento del successo imprenditoriale è sempre più importante analizzare e comprendere i trend tecnologici. L'imponente progresso tecnologico che ha marchiato l'ultimo decennio ha costretto ogni tipologia di azienda ad affrontare nuove sfide e individuare opportunità di crescita. I trend tecnologici come l'Internet delle Cose (IoT), la Blockchain e l'Intelligenza Artificiale (IA) stanno avendo un impatto sempre più importante sui modelli di business, costringendo imprenditori e manager a rivedere gli schemi aziendali tradizionali e i processi strategici e operativi. In un contesto in cui la tecnologia rappresenta un elemento fondamentale per il raggiungimento del successo aziendale, gli imprenditori devono essere sempre aggiornati e, attraverso un utilizzo etico e rispettando i principi aziendali, devono saper applicare queste tecnologie con lo scopo di migliorare l'efficienza operativa e produttiva, andando alla ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile. In questo capitolo si vuole analizzare l'importanza che i trend tecnologici assumono e assumeranno nel panorama economico presente e futuro, dedicando una particolare attenzione alla loro gestione e applicazione all'interno delle imprese. L'obiettivo principale è quello di comprendere cosa rappresentano questi trend tecnologici e come potrebbero essere applicati per aumentare le performance aziendali e prevenire i cambiamenti del mercato, in modo tale da rispondere tempestivamente alle necessità dei consumatori.

2.1 Digitalizzazione

La digitalizzazione rappresenta un elemento di fondamentale importanza per gli imprenditori: offre diversi vantaggi che possono tradursi in una maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti di mercato e in una maggiore competitività.

In un'economia sempre più connessa, la digitalizzazione permette alle imprese di innovare in tempi rapidi, migliorare l'esperienza del consumatore e soprattutto consente di accedere a nuovi mercati; questo ha portato ad una trasformazione radicale dei modelli di business tradizionali, poiché attraverso l'adozione delle tecnologie digitali, le aziende

sono state in grado di ottimizzare i processi operativi, aumentare l'efficienza e ridurre i costi.

All'interno di un contesto come quello odierno, in cui vi è una rapida e crescente evoluzione tecnologica, gli imprenditori devono essere in grado di saper gestire strategicamente la digitalizzazione, non solo automatizzando i processi aziendali ma ripensando e riconfigurando completamente il modo in cui l'impresa crea valore. Questo trend tecnologico ha il vantaggio e la potenzialità di poter ridefinire interamente i confini del proprio settore, permettendo quindi alle aziende di cogliere opportunità di crescita e innovazione. Tuttavia, è di fondamentale importanza che gli imprenditori tengano sempre presente il piano strategico aziendale e la sua importanza, devono inoltre essere in grado di gestire prudentemente il rischio per sfruttare totalmente i benefici offerti dalle tecnologie digitali.

2.2 Social Media

I social media sono divenuti fondamentali per gli imprenditori e le aziende, sia per la loro capacità di facilitare la comunicazione, ma anche per la loro importanza e il loro impatto sulla strategia di business. Grazie alla loro natura interattiva e tramite un approccio basato sull'*engagement* diretto, i social media sono in grado di creare relazione autentiche con i propri clienti. Inoltre, la presenza di una *customer care* in tempo reale permette alle aziende di rispondere velocemente alle domande per risolvere eventuali problemi riscontrati dalla clientela, migliorando notevolmente la *customer experience*. Questo permette alle aziende di aumentare la fidelizzazione e costruire una vera e propria *community* attorno al proprio brand.

Un altro vantaggio offerto dai social media è la possibilità di raccogliere, classificare e analizzare una quantità enorme di dati sugli utenti. Lo studio e l'utilizzo dei *big data* è di cruciale importanza per comprendere a pieno le preferenze, le esigenze e i bisogni dei consumatori: le aziende infatti, possono utilizzare queste informazioni per sviluppare strategie di marketing mirato, migliorando il *conversion rate* e l'efficacia delle campagne pubblicitarie, e ciò si traduce in un'ottimizzazione dei costi legati alla promozione.

Infine, grazie alla piattaforma innovativa e sperimentale offerta dai social media, le aziende possono testare i nuovi prodotti o servizi in un ambiente a basso costo e

raccogliere feedback in tempo reale; questo rende i social media strumenti per l'innovazione, la crescita e la sostenibilità a lungo termine.

2.3 Intelligenza Artificiale e Machine Learning

L'Intelligenza Artificiale (IA) e il Machine Learning (ML), due dei maggiori pilastri dell'innovazione tecnologica moderna, stanno cambiando radicalmente il mondo degli affari e della società in generale: queste tecnologie infatti, consentono alle macchine di apprendere grandi quantità di dati in tempi minimi e migliorare continuamente le loro prestazioni senza una programmazione apposita. Per gli imprenditori e le aziende, l'IA e il ML rappresentano strumenti fondamentali per analizzare grandi quantità di dati e per automatizzare i processi; questo permetterebbe un aumento dell'efficienza che di conseguenza porterebbe a una riduzione dei costi operativi. Inoltre, l'IA sta cambiando il modo in cui il singolo individuo interagisce con la tecnologia, con applicazioni che variano dalla personalizzazione delle esperienze del cliente nei servizi digitali, fino alla creazione di nuovi e innovativi modelli di business. Tuttavia, nonostante il loro notevole potenziale e la loro utilità, questi strumenti sollevano questioni etiche e normative di grande rilievo, come la necessità di garantire trasparenza, sicurezza, equità e responsabilità nelle decisioni automatizzate; per questo motivo, le aziende e i ricercatori devono essere in grado di bilanciare l'innovazione con considerazione etiche, così da sfruttare tutto il potenziale di questi strumenti senza trascurarne gli aspetti relativi alla società.

2.3.1 Il Ruolo Centrale dell'IA e del ML nell'Analisi dei Dati

Gli strumenti dell'IA e del ML sono ormai divenuti di fondamentale importanza nell'attività di analisi dei dati, poiché permettono alle aziende di estrarre informazioni preziose da grandi masse di dati: infatti, grazie a determinati algoritmi, è possibile identificare correlazioni e pattern nascosti, difficilmente rilevabili con gli strumenti tradizionali. Nel settore finanziario, ad esempio, tramite l'utilizzo dell'IA, la quale permette l'analisi di una grande quantità di dati storici e attuali, è possibile prevedere il comportamento dei mercati e identificare opportunità di investimento o eventuali rischi legati all'andamento del mercato. Le capacità di queste nuove tecnologie non solo

migliorano la qualità delle previsioni e delle decisioni, ma permettono anche di automatizzare processi complessi e di ridurre notevolmente il tempo necessario per analizzare grandi quantità di dati.

2.3.2 Personalizzazione dei Contenuti: un Vantaggio Competitivo Basato sull'IA e il ML

La personalizzazione dei contenuti, attraverso l'utilizzo degli strumenti di cui si è parlato in precedenza, permette di trasformare completamente l'esperienza del cliente. Attraverso l'analisi dei dati comportamentali e delle preferenze individuali, gli algoritmi di ML, supportati dall'IA, sono in grado di creare profili dettagliati per ogni utente, generando offerte personalizzate e messaggi promozionali sulla base della cronologia di acquisto e di navigazione; ciò porta grandi benefici alle aziende poiché permette di aumentare la fidelizzazione, ma anche il tasso di conversione. Questa capacità di adattare i contenuti e le offerte alle esigenze individuali non solo migliora l'esperienza dei clienti, ma costituisce un importante vantaggio competitivo per le aziende che possono differenziarsi dai competitor offrendo esperienze altamente personalizzate.

Capitolo 3: Anonyme Designers

In questo capitolo, dal momento che si vuole superare l'aspetto teorico trattato precedentemente, ho scelto di porre ad Alessandro Pulcini, fondatore e direttore creativo del brand Anonyme Designers, alcune domande affini ai temi presi in esame nei primi due capitoli. L'obiettivo di questa analisi è di voler unire l'aspetto teorico a quello pratico, vedere quali affinità vengono riscontrate e cosa, invece, nella vita reale si presenta diversamente, attraverso le esperienze e il percorso imprenditoriale di un uomo partito dal basso che, pur rischiando molto, è riuscito a sfruttare le diverse opportunità arrivando a fondare un brand produttore di capi d'abbigliamento per donna.

3.1 Chi è Alessandro Pulcini

Alessandro Pulcini, nato a Roma nel 1966, ha iniziato il suo percorso lavorativo nel settore della moda come commesso presso un negozio di abbigliamento, dove ha sviluppato notevoli capacità di vendita e di relazione che gli hanno permesso di instaurare un rapporto di piena fiducia tra commesso e cliente. In seguito, è stato promosso a manager del negozio, assumendo quindi una posizione con funzioni organizzative, per poi trovare qualche anno più tardi un lavoro come agente di commercio per aziende operanti nell'alta moda. Lavorando nel settore, ha potuto assistere sia al successo di molte delle aziende per cui ha lavorato, sia al fallimento di molte altre, principalmente a causa di investimenti sbagliati e di una gestione finanziaria tutt'altro che prudente. Pulcini ha sempre posseduto una dote innata, quella di saper consigliare l'abbinamento di vestiti giusto in base alle caratteristiche della singola persona; per questo, nel 2013, grazie all'esperienza e alle abilità sviluppate durante il suo percorso lavorativo, ha deciso di fondare il suo brand di abbigliamento per donna, avendo anche ben presente come evitare di commettere gli stessi errori, che hanno portato al fallimento le società, con cui e per cui aveva lavorato durante la sue esperienze precedenti.

3.2 Fondazione di Anonyme Designers

Mentre lavorava come rappresentante d'abbigliamento, Alessandro Pulcini, aveva avuto l'opportunità di collaborare con molti brand e, di conseguenza, aveva potuto conoscere

numerosi direttori commerciali, uno dei quali lo aveva colpito particolarmente per le sue abilità comunicative e linguistiche, molto utili per un brand che desidera espandersi all'estero. Purtroppo o per fortuna, qualche tempo più tardi la società da lui rappresentata fino a quel momento, fallì miseramente; una delle cause principali di tale fallimento era stata proprio una superficiale pianificazione finanziaria.

Così nel 2013 Alessandro Pulcini decise di coinvolgere questa persona nella sua idea di business e fondare insieme Anonyme Designers, la cui traduzione corrisponde a “stilisti anonimi”, un brand di abbigliamento per donna. Per finanziare l'esborso necessario alla produzione del primo campionario, Pulcini si recò a Londra, precisamente a Camden Town, dove comprò una grande quantità di vestiti per donna, che riuscì a rivendere nel giro di poche settimane una volta tornato in Italia.

Poiché il socio era residente a Barcellona, fu deciso di aprire la sede della società in Spagna, ciò però rese difficile la richiesta di finanziamenti alle banche italiane, poiché Anonyme Designers, oltre a essere una startup, aveva sede al di fuori dell'Italia, rendendo l'istruttoria di fido complicata e molto rischiosa per le istituzioni finanziarie.

Fin da subito l'azienda ha riscosso un grande successo, tanto da aprire altre sedi in diverse parti del mondo, attuando quindi un'internazionalizzazione del brand. Purtroppo, nel 2019, dopo un lungo periodo di discordanze su decisioni aziendali, Pulcini e il suo socio, decisero di mettere in vendita la società, che nel giro di poco tempo ricevette un'offerta di acquisizione da parte di un noto fondo di investimento: questo infatti si era interessato al brand e alle capacità creative e commerciali di Pulcini tanto da voler acquisire la sua azienda e lasciare lui stesso alla guida. Sebbene insieme al socio avessero deciso di accettare l'offerta presentata, nel giro di pochi mesi e a causa di un cambiamento nel *management* del fondo di investimento, l'offerta di acquisizione venne ritirata. Pulcini interpretò questo evento come un segno del destino, e cioè che doveva rimanere a capo della sua azienda come unico proprietario; così, dopo lunghe trattative riuscì a raggiungere un accordo con il suo socio, il quale gli cedette la sua quota in cambio di una consistente buona uscita.

3.2.1 Origini e Visione del Brand Anonyme Designers

Per esplorare le radici, che hanno portato alla fondazione di Anonyme Designers bisogna partire dal periodo in cui Pulcini lavorava come rappresentante d'abbigliamento, durante il quale, infatti, lui era incaricato di selezionare i capi da esporre negli *showroom* e, nel vedere che le sue scelte avevano successo, capì di avere un talento innato nel saper individuare i trend futuri e del momento nel settore moda. L'ispirazione vera e propria per la nascita del brand risale all'entrata di Kate Middleton nella famiglia reale inglese, il cui look e abbigliamento avevano influenzato il modo di vestire di milioni di persone; di conseguenza la sua idea fu quella di riprendere lo stile della principessa del Galles e riadattarlo alla fisicità della donna in carriera, professionale, che si deve sentire a proprio agio nell'indossare un vestito, senza preoccuparsi delle sue insicurezze.

Una delle sfide principali all'inizio dell'attività fu quella di definire il brand e fare in modo, quindi, che i clienti sapessero che Anonyme Designers produce capi che seguono il trend del momento e, allo stesso tempo, si adattano perfettamente a ogni tipologia di fisico.

Durante la sua esperienza professionale, Pulcini aveva notato una difficoltà nelle vendite, riguardante l'insicurezza che a volte trattiene una donna nell'acquisto di un determinato capo. Perciò con il suo brand ha voluto ricavarne un'opportunità, decidendo di produrre esclusivamente capi dotati di una fondamentale caratteristica, la comodità, facendo sì che le clienti possano sentirsi a proprio agio, comprare ciò che più piace, sapendo che, a prescindere dall'aspetto fisico, il capo vestirà perfettamente. La scelta del nome Anonyme Designers, non a caso, rispecchia il principio nonché slogan del brand "*We are your essence, you are our label*", attraverso il quale si vuole comunicare che è più importante chi indossa il prodotto e non chi lo fa: il simbolo del brand infatti è la donna stessa che indossa il vestito e che deve sempre avere un ruolo centrale nel disegno e nell'ideazione di ogni collezione.

3.2.2 Strategia di Mercato e Processo Produttivo di Anonyme Designers

Anonyme Designers è un brand di abbigliamento per la donna, il quale per competere con le altre aziende adotta una strategia di *penetration pricing*. Il segmento di mercato del brand e, più in particolare, la *personas target*, è la donna professionista; la mission

dell'azienda infatti è quella di vestirla in ogni fase della giornata, dalla mattina alla sera, dall'importante riunione d'ufficio, alla spesa al supermercato.

I materiali, con cui vengono prodotti i capi di abbigliamento firmati Anonyme Designers, vengono scelti personalmente da Alessandro Pulcini e sua moglie Stefania; infatti, almeno due volte all'anno, si recano in Cina presso il centro produttivo, per scegliere i tessuti, disegnare la nuova collezione e gestire la produzione stessa. Una volta finita la fase creativa riguardante il disegno della collezione, questa viene immessa sul mercato dall'unico canale di vendita dell'azienda, ovvero da circa trenta rappresentanti, che operano in tutto il mondo da Los Angeles a Milano. Il loro compito è quello di esporre i campionari della nuova collezione ai titolari dei negozi presenti nelle loro aree di competenza, i quali si recano nei rispettivi *showroom* per decidere quali capi vendere all'interno del proprio negozio.

3.3 Mindset Imprenditoriale di Alessandro Pulcini

Durante l'intervista all'imprenditore e capo d'azienda Alessandro Pulcini, che ho scelto per riportare esperienze concrete e reali nella mia tesi, alla domanda "Come definiresti il tuo mindset imprenditoriale?" l'interlocutore mi ha risposto "Geniale, intelligente e gentile, sempre e con tutti, alla Cucinelli". Da questa affermazione possiamo dedurre quali siano i principi morali ed etici, che da sempre hanno influenzato i comportamenti e le decisioni all'interno della sua azienda.

La struttura del mindset di Alessandro Pulcini viene guidata da due *driver* principali, la disciplina e il rispetto del proprio lavoro e di quello altrui. Secondo lui, infatti, queste due componenti rappresentano la base per il successo e la resilienza, nonché permettono all'imprenditore di superare errori e fallimenti, che comunque fanno parte del proprio percorso di crescita.

3.3.1 Influenza dell'Ambiente sul Mindset Imprenditoriale

Uno dei temi principali affrontati in questo caso studio è rappresentato dall'influenza, che in generale le persone hanno sul mindset di un imprenditore. Nel caso di Alessandro Pulcini la famiglia ha un'importanza senza eguali: di fatti, in diverse occasioni la moglie Stefania e i figli, Lorenzo e Virginia, lo hanno aiutato, anche inconsapevolmente, a

superare momenti difficili in cui da parte sua c'era addirittura la volontà di abbandonare il proprio sogno. Tramite la loro vicinanza, il supporto morale e le giuste motivazioni è riuscito, grazie anche a delle ottime scelte imprenditoriali, a uscire da questa situazione per ricavarne delle opportunità e crescere sia come persona sia come imprenditore.

Un'altra importante componente a livello operativo è rappresentata dal proprio team, dalla consulenza e dall'ascolto interno all'organizzazione, senza escludere pareri e consigli da parte di professionisti, i quali possono fornire una visione complementare o diversa al fine di giungere a prendere la decisione migliore. L'ambiente lavorativo sano al cento per cento, però, secondo l'imprenditore oggetto di analisi, non esiste. Anche se composto da solo due persone, all'interno di un team i problemi ci saranno sempre, e questi sono per lo più legati a rapporti interpersonali o economici; l'unica cosa che bisogna essere in grado di fare riguarda la lettura e la comprensione delle dinamiche che si vengono a creare, sapendo che l'obiettivo del dibattito è quello di ripristinare la tranquillità e l'intesa così da poter lavorare insieme e in armonia alla crescita del brand. Tramite l'esperienza bisognerebbe cercare di limitare queste situazioni, mantenere e rafforzare l'intesa all'interno del proprio team, sebbene si tratti di un lavoro continuo e difficile, ma che, indirettamente, può portare a raggiungere grandi successi. Poiché, come imprenditore e capo d'azienda non è raro trovarsi in situazioni in cui l'ambiente ti influenzi negativamente, bisogna comunque imparare a saper gestire scenari simili; è necessario infatti essere in grado di arginare determinate componenti "tossiche", poiché la distrazione è un lusso che non ci si può permettere nel mondo imprenditoriale e più che mai nel settore della moda, dove stare al passo con i trend del momento, e quindi con le esigenze del mercato, rimanendo competitivi, costituisce una delle tante sfide quotidiane.

3.3.2 Importanza delle Caratteristiche dell'Imprenditore

In questo paragrafo verranno esplorate le principali caratteristiche dell'imprenditore trattate nel primo capitolo, la loro importanza e come queste sono state determinanti nel percorso imprenditoriale del soggetto intervistato.

Secondo Pulcini una delle difficoltà principali è stata l'identificazione e la validazione dell'idea di business. Le operazioni di studio del mercato, di analisi dei segmenti e di individuazione della *buyer personas* ideale sono di fondamentale importanza per un

imprenditore. È, altresì, essenziale assumere individui che siano sempre consapevoli del segmento di mercato a cui si rivolge il brand e che rispecchino i principi morali ed etici dell'azienda.

3.3.2.1 Capacità Finanziarie dell'Imprenditore

Avere le capacità per redigere un piano finanziario preciso e dettagliato e mantenere i costi contenuti è di primaria importanza nel mondo imprenditoriale. Il modello di business di Anonyme Designers prevede che i rappresentanti d'abbigliamento, i quali costituiscono l'unico canale di vendita, vendano ai titolari dei negozi i campionari della nuova collezione ancor prima che vengano acquistati i materiali per dare il via alla produzione di massa: in questo modo il rischio economico, che caratterizza l'attività del brand, è estremamente ridotto. Tramite questo meccanismo la società possiede tantissima liquidità di cassa, e ciò permette a Pulcini non solo di non essere costretto a dover chiedere prestiti alle banche, ma anche di avere un bilancio privo di interessi passivi, che rappresenterebbero un costo aggiuntivo.

3.3.2.2 Selezione e Gestione del Team

Al giorno d'oggi è molto difficile, quasi impossibile, assumere talenti all'interno della propria azienda. L'opinione del soggetto intervistato riflette il principio secondo cui bisogna assumere individui che non solo devono essere dotati delle competenze e abilità necessarie per assumere un determinato ruolo all'interno di Anonyme Designers, ma abbiamo anche la capacità di apprendere velocemente il meccanismo aziendale. Essenzialmente i membri del team devono essere in grado di apportare le loro conoscenze nella modalità richiesta da ogni singola situazione; la parola chiave è flessibilità, tutti coloro che fanno parte dell'azienda ne devono essere dotati. È altresì importante che il team sia organizzato e performante; è fondamentale che ogni singolo individuo impari a riconoscere i problemi e sappia classificarli in base alla loro importanza, allo stesso modo bisogna essere in grado di assegnare diverse priorità alle attività da svolgere. Secondo Pulcini, oggigiorno è estremamente difficile assumere soggetti che si distinguono da un semplice lavoratore, i quali abbiano le abilità e le competenze adatte a supportare

l'imprenditore affinché vengano raggiunti gli obiettivi economici e d'impatto stabiliti nel piano strategico per ottenere un ritorno finanziario e sociale.

3.3.2.3 *Gestione e Risoluzione delle Difficoltà di Finanziamento*

Quando fu fondata Anonyme Designers, Pulcini afferma di aver avuto grandi difficoltà nel trovare i primi finanziamenti, soprattutto quando si recava presso le istituzioni finanziarie per richiedere un prestito; queste infatti erano diffidenti nei suoi confronti sia perché la sede della società era in Spagna, sia perché si trattava di una startup. Poiché Pulcini non gradiva l'idea di rivolgersi a finanziatori privati quali *Business Angels* o società di *Venture Capital*, considerato che questi avrebbero potuto avere voce in capitolo nelle decisioni aziendali, i primi finanziamenti del brand furono costituiti unicamente dal capitale di rischio accumulato grazie alla compravendita di vestiti, che provenivano da Camden Town. In questo modo riuscì a finanziare la produzione del primo campionario e presentare la sua idea al futuro socio.

Successivamente, Anonyme Designers entrò sul mercato a tutti gli effetti, ma per un'azienda, che aveva difficoltà nel richiedere finanziamenti in banca e che opera in un settore complicato e altamente competitivo come quello della moda, in cui i pagamenti possono avvenire a centoventi o addirittura centocinquanta giorni, era difficile possedere abbastanza liquidità per sostenere i costi legati alla produzione e alla distribuzione. In risposta a questa difficoltà, Pulcini, ebbe un'idea fantastica per permettere al suo brand di autofinanziarsi: offriva ai clienti la possibilità di pagare tramite bonifico anticipato con uno sconto pari al dieci per cento sulla merce ordinata, in questo modo riuscì ad avere più liquidità, evitando scoperti di cassa, che potevano minacciare la crescita ed il benessere della sua azienda aumentando anche il margine di profitto del commerciante finale. Questa è una delle tante idee, che hanno permesso ad Alessandro Pulcini, di trasformare una difficoltà in un'opportunità, anche grazie alla sua esperienza lavorativa passata, la quale gli aveva insegnato che uno degli interessi principali per un rappresentante d'abbigliamento è ottenere uno sconto in fattura, il quale permette di ottenere un margine di profitto maggiore. Tutto questo ha permesso di ottenere un finanziamento di tipo commerciale, caratterizzato quindi da un *cashflow* positivo, e di redigere un bilancio privo di interessi passivi.

3.3.2.4 Versatilità, Flessibilità e Determinazione

Secondo Pulcini, un imprenditore deve essere flessibile e rapido di esecuzione con i clienti, bisogna essere versatili e sempre disponibili a risolvere la difficoltà, che possono presentarsi, perché tutto questo farà percepire ai clienti sicurezza e fiducia, e porterà a un miglioramento del rapporto lavorativo e, di conseguenza, a migliori risultati economici. Essere determinati è essenziale nell'attività imprenditoriale, quando si presentano delle difficoltà, o peggio, si commettono degli errori, la determinazione ti permette di alzare la testa, risolvere le problematiche del presente e subito dopo volgere uno sguardo al futuro. Bisogna credere in ciò che si fa e ricordare il perché lo si sta facendo, solo in questo modo si possono superare le difficoltà che caratterizzano il percorso imprenditoriale. È altresì di notevole importanza essere determinati nella competizione sul mercato ma, come afferma Milton Friedman nel suo articolo intitolato "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", è vero che l'unica responsabilità sociale dell'impresa è quella di svolgere attività progettate per aumentare i suoi profitti, ma bisogna farlo rimanendo all'interno delle "regole del gioco", ovvero senza compiere truffe o scorrettezze. Oltre a ciò, è essenziale al giorno d'oggi implementare nel piano strategico aziendale attività volte all'impatto, che portino quindi beneficio anche alla comunità.

3.3.2.5 Capacità Comunicative e di Vendita

Alla luce dell'intervista posta a Pulcini, fondatore e direttore creativo di Anonyme Designers, si può affermare che nella comunicazione con rappresentanti e clienti finali, affinché questi credano nella tua azienda, nella qualità e nella puntualità di consegna, è estremamente importante trasmettere la passione che motiva un imprenditore. Questo rappresenta sia la base per una comunicazione efficace, sia un modo per colmare la mancanza di conoscenze teoriche che vengono acquisite durante un percorso accademico: Alessandro Pulcini infatti, pur non avendo frequentato alcuna università afferma che, grazie al suo percorso lavorativo, ha accumulato moltissimo *know how* che gli permette di essere notevolmente efficiente sul piano pratico; d'altra parte, invece, per quanto riguarda l'aspetto teorico, si avvale di professionisti e consulenti, che possano portare le loro conoscenze all'interno dell'azienda.

Poiché Anonyme Designers ha un unico canale di vendita costituito dai rappresentanti d'abbigliamento, la modalità principale tramite cui la comunicazione giunge al consumatore finale è attraverso i capi d'abbigliamento che vengono prodotti. Il brand utilizza, quindi, il concetto di “*product as a medium*”, in cui il prodotto rappresenta un veicolo di comunicazione, che trasmette valori, principi e mission del brand, direttamente attraverso le sue caratteristiche e il suo design.

Avendo assistito al fallimento di diverse aziende, Pulcini, il quale aveva saputo riconoscere le cause e i problemi scatenanti delle crisi, ha sviluppato capacità finanziarie e di vendita volte ad anticipare situazioni potenzialmente letali per la sua attività. Le capacità di vendita del soggetto intervistato derivano dalle esperienze passate come commesso e rappresentante d'abbigliamento; avendo infatti lavorato da entrambi i lati, sia come venditore che come acquirente, Pulcini sa molto bene come si svolgono le vendite e come queste vadano trattate, ha ben presente cosa cerca non solo il rappresentante, ma anche il titolare del negozio, il quale ha scelto di esporre in vetrina capi firmati Anonyme Designers: infatti, per queste ragioni, orienta la comunicazione sulla base di tutti questi fattori che, grazie al suo percorso professionale, gli sono noti. Inoltre, una notevole parte delle collezioni viene disegnata non solo seguendo i trend del momento, ma anche con un approccio polivalente, con l'intento di rivolgersi ad un gran numero di negozianti per evitare di lasciare la merce totalmente invenduta; questo permette di essere molto precisi nella previsione delle vendite, e quindi, del fatturato.

3.3.2.6 Resilienza e Leadership Imprenditoriale

In tutte le attività di tipo imprenditoriale non è raro che si presentino ostacoli che possano spostare la concentrazione dell'imprenditore e del team dal raggiungimento degli obiettivi prefissati. Alessandro Pulcini, in risposta alle domande poste nell'intervista, afferma che nel momento in cui i problemi si verificano non bisogna prendersela con il proprio team oppure perdere tempo a cercare il colpevole, al contrario, bisogna comportarsi da leader, dare l'esempio ai propri dipendenti e far vedere loro che le problematiche si possono sempre risolvere e che anzi da queste se ne può e se ne deve estrarre la componente positiva, quella cioè che permette all'intera azienda di crescere e migliorare, per evitare che quello stesso problema si verifichi in futuro. Una delle pratiche utilizzate dal soggetto intervistato, affinché si riduca il numero di problematiche all'interno dell'azienda, è

rappresentata dal trasformare l'incertezza in certezza attraverso la compilazione di un programma quotidiano con le attività da svolgere durante la giornata lavorativa; questo permette inoltre di concentrare al meglio le proprie energie e di evitare la perdita di tempo in attività secondarie. Secondo Pulcini, anche se l'azienda fosse composta unicamente da due dipendenti, i problemi all'interno del team sorgerebbero comunque; per questo è essenziale comportarsi da leader ed essere resilienti, poiché ciò dà la possibilità di pensare alle pratiche aziendali importanti.

3.3.3 Gestione dei Bias Cognitivi nelle Decisioni Imprenditoriali

Come già evidenziato nei paragrafi precedenti, il percorso lavorativo del soggetto intervistato gli ha conferito molta esperienza ed un notevole *know how*, oltre a questo però, avendo lavorato in ogni ruolo che costituisce la filiera di vendita di Anonyme Designers, Pulcini ha appreso alcune metodologie, che permettono di identificare e gestire i diversi bias cognitivi che possono influenzare notevolmente le performance di un'azienda.

Il *driver* principale per combattere l'influenza dei bias cognitivi è rappresentato dall'umiltà; questa infatti consente spesso a Pulcini di consultarsi con esperti e consulenti, così da sentire diverse opinioni che possano indirizzarlo verso una scelta aziendale razionale e priva di influenza da parte dei bias cognitivi come l'*overconfidence* o l'illusione di controllo.

Per quanto riguarda la legge dei piccoli numeri, grazie all'esperienza, Pulcini ha imparato a non considerare come attendibili i dati ricavati da un sondaggio su un piccolo campione, anche se questi coincidono con la sua opinione iniziale o siano favorevoli al piano strategico che si sarebbe voluto attuare: è molto più importante ricercare l'oggettività e la prevalenza nei dati, estendendo la ricerca a un campione più grande. Nel caso di Anonyme Designers, effettuare una ricerca accurata su un grande numero di individui è di fondamentale importanza nella scelta delle taglie da produrre per ogni singolo vestito.

Come direttore creativo è capitato che Pulcini si facesse trasportare dall'*overconfidence* e disegnasse capi d'abbigliamento che non coincidevano effettivamente con il segmento di mercato del brand. Inizialmente, non riusciva ad accorgersi dell'influenza di questo bias e se ne rendeva conto solo nel momento in cui venivano raccolti i dati riguardanti le

vendite; in seguito però ha imparato a essere razionale, a fermarsi durante la fase creativa per ricordare qual è la *brand identity* e la *personas* che riguardano il brand Anonyme Designers.

3.3.4 Applicazione dell'Antifragilità nelle Sfide Imprenditoriali

Dalla fondazione di Anonyme Designers nel 2013, Pulcini ha affrontato molte difficoltà e periodi di crisi, in molte delle quali però, oltre ad essere resiliente, è riuscito ad avere un atteggiamento antifragile, tale da poter non solo superare gli ostacoli, ma anche trarne vantaggio.

Durante l'intervista, Pulcini ha raccontato di alcune situazioni in cui è riuscito a trasformare una difficoltà in un'opportunità, ed una di queste riguarda la fase di produzione e distribuzione dei campionari. La fase di vendita nel settore della moda parte dai rappresentanti, che essenzialmente espongono i campionari all'interno dei loro *showroom* dove i negozianti si recano per fare un ordine riguardante i capi che hanno intenzione di acquistare e rivendere all'interno dei loro negozi. Quindi, a causa della natura dell'attività, i campionari molto spesso vengono restituiti al produttore, poiché i rappresentanti, generalmente, non rivendono direttamente al consumatore finale. In questi casi i campionari tornano ad Anonyme Designers, che dovrebbe venderli allo stocchista a un prezzo irrisorio e al di sotto dei costi di produzione, i quali includono anche ingenti dazi doganali, registrando quindi una perdita. Di fronte a questa difficoltà, che aveva un peso rilevante dal punto di vista economico, Pulcini ha avuto l'idea di inserire i capi utilizzati come campionario all'interno dell'ordine dei negozianti, risparmiando, quindi, sulla produzione di ulteriori capi d'abbigliamento ed evitando di vendere i campionari allo stocchista; tutto questo ha portato a un non indifferente beneficio economico per l'azienda.

Un'altra situazione, in cui da una difficoltà ne è stato tratto un vantaggio, è rappresentata dalla lunga filiera distributiva dei materiali; nel 2013 infatti, Pulcini, si recava per la prima volta a Londra presso negozianti londinesi di origine nepalese con l'obiettivo di acquistare dei vestiti da rivendere in Italia. Nel corso degli anni, purtroppo, a causa dell'inflazione, si è registrato un notevole aumento dei prezzi, che ha comportato costi sempre più alti per l'azienda, tanto da minacciare la salute e la crescita della stessa.

Tuttavia, grazie alle sue capacità comunicative e di vendita, Pulcini inizialmente è riuscito a stringere rapporti con i produttori in Nepal, fino ad arrivare ai fornitori cinesi, da cui venivano comprati materiali di altissima qualità. In questo modo il soggetto intervistato ha potuto tagliare fortemente i costi, stringendo relazioni con tutti i distributori e risalendo la filiera produttiva; Pulcini, infatti, non solo è riuscito ad arginare il problema, ma ha anche ridotto la filiera distributiva, facendo sì che il margine di profitto sul singolo capo potesse aumentare notevolmente senza dover intervenire sui prezzi di vendita dei suoi prodotti.

3.4 Impatto dei Trend Tecnologici su Anonyme Designers

Nell'affrontare il tema dei trend tecnologici, Pulcini ha affermato che la digitalizzazione e l'avvento dei social media hanno avuto un grande impatto sulla comunicazione e, più in generale, sulla diffusione del brand di Anonyme Designers. Secondo lui, infatti, Instagram rappresenta il biglietto da visita digitale del brand che permette di raggiungere rappresentanti d'abbigliamento e, più in generale, utenti di tutto il mondo, i quali possono essere resi partecipe di tutte le fasi di produzione, creazione e ideazione dei capi, dando feedback o, più semplicemente, interagendo attraverso i contenuti pubblicati.

Di recente è stato aperto anche un profilo TikTok per permettere maggiore interazione e maggiori feedback dal cliente; al momento, è in fase di progettazione un piano strategico per usufruire di questa piattaforma nel modo migliore possibile, comunicare il messaggio del brand e diffondere i suoi prodotti e la sua identità.

Pulcini ha affermato che da qualche anno, grazie alla comunicazione globale permessa dai social media, diversi rappresentanti d'abbigliamento e agenti di tutto il mondo si sono interessati al brand e ai principi aziendali, tanto da decidere di iniziare a collaborare con Anonyme Designers: questo è un esempio di come i social media possano essere efficaci e aiutare un brand, sia nella comunicazione a livello globale sia nel miglioramento della fase produttiva, grazie ai feedback degli utenti.

3.5 Sfide Future di Anonyme Designers

In quest'ultimo paragrafo, si vogliono esplorare le ambizioni e le opinioni di Alessandro Pulcini riguardo il futuro di Anonyme Designers, e cioè come pensa che il suo brand

possa crescere e cosa, ipoteticamente, potrebbe portare un'azienda come la sua a capitalizzare oltre un miliardo di euro, diventando di fatto un'impresa unicorno.

3.5.1 Obiettivi Futuri e Innovazioni Tecnologiche del Brand

All'interno di un contesto caratterizzato da continui cambiamenti di mercato come quello odierno, Pulcini, imprenditore operante in un settore dinamico come quello della moda, ha dichiarato di concentrarsi maggiormente sugli obiettivi a breve-medio termine in modo tale da poter essere sempre flessibile nel modificare il piano strategico a seconda del mutamento delle condizioni di mercato.

Uno dei progetti che il soggetto intervistato vorrebbe sviluppare in futuro ha come oggetto principale l'Intelligenza Artificiale; questa infatti potrebbe essere applicata per effettuare una ricerca approfondita riguardo lo storico di vendite per ogni singolo capo, ciò permetterebbe di analizzare tantissime tipologie di dati, come per esempio le preferenze dei clienti nell'acquisto dei capi firmati Anonyme Designers. Questo meccanismo, sebbene estremamente costoso da implementare, porterebbe sicuramente ad un aumento della produttività; potrebbe infatti regolare e ottimizzare la fase di produzione, ciò implicherebbe una grande diminuzione dei costi e un aumento dei profitti, poiché vi sarebbe meno merce che rimane invenduta.

Per quanto riguarda il tema della digitalizzazione, secondo Pulcini, sarebbe altresì interessante, sviluppare una app che possa registrare i capi posseduti dai clienti e riesca, tramite un algoritmo, a consigliare outfit adatti per ogni tipologia di evento. Questo migliorerebbe la fidelizzazione del cliente e consentirebbe ad Anonyme Designers di raccogliere dati circa le preferenze di ogni singolo individuo, ciò potrebbe portare a una maggiore efficienza dal punto di vista produttivo e pubblicitario.

3.5.2 Strategia per Diventare un'Impresa Unicorno secondo Alessandro Pulcini

Il termine “azienda unicorno” è stato creato per descrivere quelle imprese che, in un breve lasso di tempo e attraverso percorsi innovativi e tecnologie avanzate, sono riuscite a

trasformare radicalmente il loro settore di appartenenza, raggiungendo una valutazione di mercato superiore a un miliardo di dollari.⁸ L'opinione di Alessandro Pulcini rispecchia l'idea che per diventare un'impresa unicorno bisogna innanzitutto avere una grande abilità nel prevedere quali saranno i trend futuri, in modo tale da organizzare i mezzi di produzione e, più in generale, il business, con largo anticipo, avendo così un vantaggio competitivo riguardo i futuri *competitor*. Una delle idee che il soggetto intervistato implementerebbe all'interno del settore nel quale opera, ha come tema centrale il "riciclaggio del prodotto"; ciò significa che l'azienda produttrice di vestiti, oltre a venderli, offre un servizio di raccolta dei capi inutilizzati, con l'obiettivo di riutilizzarli nella nuova produzione, questo porterebbe ad un risparmio dei costi notevole e, dal momento che si pone maggiore attenzione al tema ambientale, a un miglioramento dell'immagine del brand Anonyme Designers. È altresì essenziale comunicare dettagliatamente a tutti gli *stakeholders* le azioni che il brand vuole implementare per evitare che il mercato accusi l'azienda stessa di *greenwashing*: una strategia utilizzata dalle società per dare una falsa impressione o fornire informazioni ingannevoli circa l'impegno sui temi ambientali.

Questo progetto ha una forte componente ad impatto che, al giorno d'oggi, ha una grandissima importanza per i consumatori; infatti secondo Pulcini questo e l'etica aziendale giocano ruoli fondamentali nell'attività imprenditoriale odierna e, una giusta comunicazione, può fare la differenza nel raggiungimento dell'obiettivo massimo per una startup, ovvero diventare un'impresa unicorno.

⁸ <https://www.goleminformazione.it/imprese-innovazione/>

Conclusioni

L'analisi effettuata nel corso di questa tesi di laurea ha permesso di approfondire l'importanza del mindset imprenditoriale, capire come questo sia influenzato da una serie di fattori personali, ambientali e tecnologici, mostrando effettivamente come il successo imprenditoriale sia il risultato di un'interazione dinamica di competenze, atteggiamenti mentali e capacità di adattamento a contesti in rapida evoluzione.

Gli imprenditori che possiedono un mindset di successo sono resilienti e in grado di trasformare sfide in opportunità, sviluppano strategie per superare gli ostacoli e si adattano continuamente alle mutevoli condizioni che caratterizzano il mercato odierno. Questo approccio al mondo dell'imprenditorialità è stato analizzato attraverso vari fattori ambientali, sociali ed economici che giocano un ruolo fondamentale nella formazione di idee e comportamenti propri dell'imprenditore di successo. Le relazioni interpersonali, in particolare, si sono rivelate un elemento chiave poiché sia l'ambiente sociale che quello professionale, oltre a fornire supporto, offrono anche risorse e conoscenze fondamentali per la crescita dell'imprenditore e dell'impresa.

Nel caso studio trattato in questa tesi, in cui è stato intervistato l'imprenditore Alessandro Pulcini, oltre ad aver analizzato la storia e la strategia di mercato del suo brand, è stato fatto un focus sui diversi aspetti che, nel loro insieme, plasmano il mindset imprenditoriale. Nel corso dell'intervista, sono emerse varie caratteristiche che hanno consentito all'imprenditore in questione di raggiungere il successo o che gli hanno permesso di acquisire le capacità necessarie per essere in grado di superare eventuali ostacoli durante il suo percorso di crescita professionale. In particolare, l'antifragilità risulta essere il fattore fondamentale nel mindset di Alessandro Pulcini: lui stesso ha più volte ribadito come questa caratteristica non solo lo abbia aiutato a superare diverse difficoltà traendone vantaggio, ma di quanto sia stata importante per rivoluzionare il modello di business della sua azienda.

Un ulteriore approfondimento è stato dedicato all'impatto dei trend tecnologici emergenti, in particolare l'Intelligenza Artificiale e il Machine Learning. Questi strumenti permettono una gestione più efficiente dei dati e una personalizzazione dei contenuti senza eguali, che offrono ai capi d'azienda l'opportunità di prendere decisioni più informate anticipando le esigenze dei clienti. Tuttavia, l'integrazione e l'utilizzo di queste

tecnologie solleva diverse questioni riguardanti l'etica e la privacy; perciò, all'imprenditore moderno, è demandato il compito di bilanciare l'innovazione con la responsabilità etica e sociale, assicurando che l'utilizzo di queste nuove tecnologie avvenga in modo sostenibile e nel rispetto dei diritti e valori umani.

In conclusione, il mindset imprenditoriale presente e futuro, deve e dovrà evolversi per rispondere alle sfide e alle opportunità che presenta un ambiente globalizzato e altamente tecnologico come quello odierno. I futuri imprenditori dovranno essere sia innovatori che leader etici, in grado di guidare le aziende in un panorama in continuo cambiamento, mantenendo costantemente un impegno verso il benessere sociale e ambientale. La combinazione di un mindset innovativo e solido con l'uso responsabile delle tecnologie costituirà la chiave per il successo e la sostenibilità a lungo termine in un mondo in costante cambiamento.

SITOGRAFIA

<https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp#toc-why-are-entrepreneurs-important>

<https://lamenteemeravigliosa.it/caratteristiche-degli-imprenditori/>

<https://it.indeed.com/guida-alla-carriera/trovare-lavoro/imprenditore-cosa-fa>

<https://www.buonaimpresa.it/mindset-imprenditoriale-scopri-cose-e-come-sviluppare-un-mindset-vincente/>

<https://www.dealogando.com/imprenditoria/caratteristiche-imprenditore/>

<https://impresaincorso.it/essere-imprenditore-quali-competenze-capacita-e-atteggiamenti/>

<https://lebussole.confcommercio.it/strategia/dallidea-allimpresa-aggiornamento-le-caratteristiche-dellimprenditore-1-15/>

<https://www.quanticobusiness.com/magazine/aggiornamenti/i-3-super-poteri-dellimprenditore-moderno-strategia-comunicazione-produttivita>

<https://cieffeconsulting.com/leadership-cose-significato/>

<https://www.lagazzettadellimprenditore.it/2020/02/18/la-dote-preziosa-chiamata-antifragilita/>

<https://www.mokabyte.it/2017/07/15/antifragile-2/>

<https://www.we-wealth.com/news/welfare-aziendale-ruolo-sociale-dellimprenditore-e-il-valore-intangibile-del-patrimonio-e-del-capita>

https://socialfare.org/imprenditore-civile-lezione-luigino_bruni/

<https://www.filippoangeloni.com/bias-iper-ottimismo/>

<https://www.stateofmind.it/optimism-bias/>

<https://www.filippoangeloni.com/bias-alta-movimentazione-di-portafoglio/>

<https://www.economyup.it/innovazione/imprenditorialita-cosa-significa-i-settori-piu-promettenti-gli-imprenditori-di-successo/>

<https://www.goleminformazione.it/imprese-innovazione/>

<https://www.weforum.org/agenda/2022/05/digital-economy-transforming-business/>

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-023-00640-1>

<https://cmr.berkeley.edu/2023/07/digital-entrepreneurship-navigating-the-maze-leading-to-success/>

BIBLIOGRAFIA

Prince, S., Chapman, S., and Cassey, P. (2021) 'The definition of entrepreneurship: is it less complex than we think?', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*.

Santori, S. (2020) *Mindset per cambiare*. Milano: Franco Angeli.

Amato, C. (2023) *Psicologia dell'imprenditore*. Milano: Franco Angeli.

Taleb, N.N. (2012) *Antifragile: Prosperare nel disordine*. Milano: Il Saggiatore.

Cannito, L. (2017) 'Cosa sono i bias cognitivi?', *Economia Comportamentale*.

Von Bergen, C.W. and Bressler, M.S. (2018) 'Confirmation bias in entrepreneurship', *Journal of Management Policy and Practice*.

Kahneman, D. (2011) *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Rumiati, R., Rubaltelli, E., and Mistri, M. (2008) *Psicologia Economica*. Carocci Editore.

Motterlini, M. (2006) *Economia Emotiva*. BUR.

Cerato, G. (2023) *Analisi degli approcci decisionali delle startup early-stage: L'impatto dei bias cognitivi sulle scelte imprenditoriali*. Tesi Magistrale, Politecnico di Torino.

Hoffrage, U. (2004) 'Overconfidence', in Pohl, R.F. (ed.) *Cognitive illusions: A handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory*.

Oswald, M.E. and Grosjean, S. (2004) 'Confirmation bias', in Pohl, R.F. (ed.) *Cognitive illusions: A handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory*.

Sharot, T. *The Optimism Bias: A Tour of the Irrationally Positive Brain*.

Kahneman, D. (2011) *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Danielsson, J. *The Illusion of Control: Why Financial Crises Happen, and What We Can (and Can't) Do About It*.

Anderson, K. and Wasserman, N. (2011) 'Strengths Become Weaknesses: Cognitive Biases in Founder Decision-Making', *Harvard Business School Cases*.

Kaplan, A. M. and Haenlein, M. (2010) 'Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media', *Business Horizons*.

Bernoff, J. and Chadler, T. (2010) *Empowered: Unleash Your Employees, Energize Your Customers, and Transform Your Business*. Harvard Business Review Press.

Mitchell, T. M. (1997) *Machine Learning*. McGraw-Hill.

Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014) *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.

Provost, F. and Fawcett, T. (2013) *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media.

Zanker, M., Jannach, D. and Adomavicius, G. (2019) 'Understanding Recommender Systems: An Introduction', *AI Magazine*.