

Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1: LE IDEE NELL'IMPRENDITORIA	4
1.1 idee ed immaginazione come base delle imprese	4
1.2 Dalla <i>standard definition</i> della creatività alle invenzioni.....	7
1.3 L'ambiente influenza l'idea, regolamentazione e le forze di Porter	12
1.4 Il brainstorming	15
1.5 Saper introdurre le innovazioni, il giusto target nel giusto momento ..	22
CAPITOLO 2: IL SOSTEGNO DELLE IDEE, RISORSE IN TUTTE LE FORME	26
2.1 L'idea ed il sostegno che necessita per crescere, la resoruce based view	26
2.2 Lo start up team, la forza delle competenze	28
2.3 Risorse economiche e metodi d'acquisizione, venture capital e crowdfunding	31
2.4 Le nuove forme di finanziamento	34
CAPITOLO 3: PET GUARDIAN, L'ESPERIENZA PRATICA	36
3.1 Come nasce un idea, lo stimolo dei bisogni.....	36
3.2 La malleabilità delle idee in base ai <i>feedback</i> in corso	38
3.3 l'elevator pitch, saper trasmettere l'idea	41
CONCLUSIONE: la teoria come fondamento della pratica	44
BIBLIOGRAFIA	47
SITOGRAFIA	49

INTRODUZIONE

Le imprese assumono un ruolo fondamentale nella società moderna. Sono motori di sviluppo, innovazione e creazione di valore.

Per quanto eterogenea, l'attività imprenditoriale si caratterizza di un unico comun denominatore essenziale. Un elemento che spesso riceve poca attenzione, ma che in realtà in sua assenza le imprese non potrebbero neanche esistere.

Le idee.

Ogni singola attività economica, a prescindere dalla sua dimensione, posizione o obiettivo, nasce da un'idea, un'intuizione o una visione da parte di una o più persone.

L'idea imprenditoriale, pertanto, è il nucleo generativo dell'iniziativa economica. È il punto di partenza di ogni realtà imprenditoriale.

In questo elaborato intendo approfondire il ruolo delle idee nel processo imprenditoriale, partendo da come nascono, la loro evoluzione e adattamento nel corso del tempo ed il loro ruolo attuale. In particolare, intendo dimostrare come la nascita delle idee, e la loro trasformazione in impresa, non siano un processo casuale ed isolato, ma bensì fortemente influenzato da numerosi fattori. L'ambiente in cui ci si trova, i sistemi d'innovazione, le dinamiche sociali e culturali del paese d'appartenenza o del periodo storico in corso sono tutti elementi che influenzano la nascita di idee nuove o alternative a quelle già esistenti.

L'elaborato si articola in tre capitoli.

Il primo è dedicato allo studio della teoria delle idee nella dimensione imprenditoriale. Si affronteranno gli approcci ed i legami tra idee, creatività ed innovazioni, con particolare attenzione ai momenti di passaggio tra una semplice intuizione e la sua concretizzazione in progetto d'impresa. Ci si focalizzerà sull'effetto che l'ambiente esterno impone sulla nascita delle idee, anche attraverso lo studio delle forze di Porter, ed il modo in cui il mercato reagisce all'introduzione delle novità che egli stesso spinge a creare.

Il secondo capitolo sposterà l'attenzione su quali sono le risorse necessarie per garantire il giusto sostegno ad un'idea in modo che si sviluppi in maniera sostenibile. In questo capitolo si esamineranno i principali elementi a sostegno della crescita e sviluppo di una start up. Il ruolo fondamentale del team, inteso non solo

come un'oggettiva somma di competenze apportate al progetto, ma anche come un insieme di personalità che credono nell'idea.

Le risorse economiche, fondamentale per fornire materie prime per poter concretamente svolgere un lavoro, assieme alle principali metodologie per la loro raccolta ed impiego.

Il terzo ed ultimo capitolo è dedicato alla presentazione del caso concreto che ho avuto l'onore ed il piacere di sperimentare: la start up Pet-guardian.

Sviluppata in ambito meramente scolastico, la sezione dedicata esporrà il processo di ideazione, sviluppo e presentazione del progetto, risaltando le difficoltà riscontrate e fornendo un confronto diretto tra la teoria studiata e l'effettiva applicazione di quanto visto.

Attraverso questo percorso, unendo analisi teorica ed esperienza personale, l'elaborato si propone di offrire una visione su quanto ciò che viene letto e discusso solo nella teoria possa realmente riscontrarsi nel mettersi effettivamente al lavoro. Si evidenzierà quindi quanta distanza possa crearsi, e quanto invece uno studio premeditato possa semplificare e rendere più efficace lo sviluppo di un'idea, e la sua trasformazione in un'impresa funzionante.

CAPITOLO 1: LE IDEE NELL'IMPRENDITORIA

1.1 idee ed immaginazione come base delle imprese

Le imprese nascono da un bisogno, una sensazione di mancanza, una necessità di avere o fare qualcosa che non si ha o non si può fare.

Deve esistere quindi un incipit che dia il via al processo di creazione di un sistema organizzato volto alla creazione di un output.

Questo punto di partenza è l'idea che viene al fondatore dell'impresa stessa. Un costrutto mentale che può assumere molteplici aspetti, un punto di partenza da cui al seguito sviluppare progetti concreti.

Le idee sono un concetto estremamente astratto, che presentano una varietà di definizioni. Queste si sono sviluppate e modificate nel corso della storia, influenzate dall'ambiente che le circondava.

Le loro radici sono ben più profonde nella storia rispetto a quelle dell'attività di impresa, essendo un elemento caratterizzante dell'uomo fin dall'alba dei tempi.

Il primo pensatore dell'antichità ad aver cercato di dare una spiegazione logica al concetto di idea fu Platone.

Lo possiamo considerare come il padre fondatore della teoria delle idee.

Rifacendoci direttamente al suo Simposio troviamo che Platone descrive il percorso ascendente dell'amore, che porta alla contemplazione del bello in sé. Il ragionamento ci conduce ad una identificazione di ciò che è bello come qualcosa di eterno, non generata o danneggiabile, indipendente da ogni elemento esterno.

Secondo Platone tutte le bellezze sensibili, nella loro mutevolezza ed imperfezione, trovano senso d'esistenza solo tramite un collegamento alle loro forme originarie perfette¹.

Si presuppone perciò che ci sia qualcosa di primo, di immutabile ed intoccabile, che esiste su un piano di realtà superiore al nostro. Platone ci anticipa quindi i suoi futuri ragionamento sul concetto di idee, considerate come entità trascendenti alla base dell'esistenza delle cose concrete che possiamo vedere.

¹ Platone, Simposio, a cura di Giorgio Colli, Piccola Biblioteca 81, Einaudi, Torino 210a-212a, (81-84)

L'idea Platonica può essere definita come “una certa determinazione universale semplicemente presa in sé stessa, senza l'aggiunta di nient'altro”².

Le idee per Platone, perciò, rappresentavano qualcosa di indivisibile ed esterno all'uomo, qualcosa che si trova al di sopra della nostra concezione e che difficilmente potevano essere concretizzate in qualcosa.

Era una visione grezza, ma che avrebbe portato in seguito a concreti sviluppi che avrebbero visto le idee come un mezzo per esprimere concezioni e ragionamenti.

Queste definizioni possono essere ritradotte in descrizioni più fedeli al concetto di idea nell'ambito imprenditoriale. Possiamo considerarle quindi come una particolare forma di pensiero che non segue regole fisse né connessioni logiche, presentandosi come una libera espressione.

Possiamo isolare ed evidenziare quindi alcuni elementi chiave delle idee e dell'immaginazione, quali:

- **alternatività:** l'immaginazione crea scenari che seguono vie non ancora tracciate;
- **originalità:** l'immaginazione tende a non collegarsi a nulla di già esistente;
- **assenza di regole fisse o legami logici:** non ci sono schemi imponibili o strategie specifiche da seguire;

idee ed immaginazione sembrano quindi due concetti estremamente astratti, ma rappresentano il primissimo elemento che caratterizza un'impresa.

Idee ed immaginazione, quindi, rappresentano due concetti astratti, ma sono anche il primissimo elemento che caratterizza un'impresa.

Partiamo dalla definizione di impresa ed imprenditore data dall'art.2082 del cc³:

“è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”.

A primo impatto non risultano allusioni al concetto di idee, ma una parola chiave presente nell'articolo (evidenziata in grassetto) ci fornisce un possibile collegamento.

² Francesco Trabattoni. La filosofia di Platone, verità e ragione umana, pag. 125

³ Art. 2082 Codice civile cinquantesima edizione, Brocardi, aggiornato al 06/02/2025

Il “fine” di un attività imprenditoriale è l’obbiettivo che l’impresa persegue, e questo nasce sempre da un idea che l’imprenditore ha, e che viene tramutata in scopo.

Tuttavia, l’obbiettivo che l’imprenditore si pone non è così immediato.

Non tutte le idee partorite dall’immaginazione possono tradursi in obbiettivi d’impresa. È necessario un processo di filtraggio che sia in grado di separare quelle semplici idee di curiosità da quelle che invece possono rappresentare spunti per un progetto imprenditoriale

1.2 Dalla *standard definition* della creatività alle invenzioni

Discutiamo un altro elemento chiave necessario per l'elaborazione di un'idea di successo, la creatività.

Un altro concetto fortemente astratto, le cui definizioni sono molteplici e a volte discordanti. Ne esiste tuttavia una in grado di prendere due degli elementi caratterizzanti della creatività.

La "*standard definition of creativity*"⁴ (Mark A. Runco, Garret J. Jager) tenta, come suggerisce il nome, di standardizzare un concetto così astratto racchiudendolo in soli due elementi. La teoria viene considerata come dualistica, in quanto secondo questa la creatività richiede allo stesso tempo originalità ed efficacia.

Si sottolinea anche l'importanza di quanto queste due caratteristiche siano tra loro interconnesse.

La sola originalità non basta, un'idea che sia stravagante o comunque una novità potrebbe non essere utile. Allo stesso modo la sola efficacia non basta, per quanto qualcosa sia in grado di svolgere il compito assegnato se non è una novità allora non fornisce alcun valore aggiunto.

Studiando la struttura oggettiva della creatività possiamo quindi estrarre quattro punti chiave:

- capacità di produrre idee
- originalità nei pensieri
- capacità di analisi degli stimoli ambientali
- capacità di ristrutturare le proprie esperienze e conoscenze.

Il nucleo della creatività, quindi, è la capacità di creare percorsi alternativi.

Una volta posto un obiettivo, con la creatività è possibile ingenerare diverse strategie per raggiungerlo. Strategie che sfruttano risorse differenti e riscontrano difficoltà uniche alle quali la creatività può nuovamente adattarsi per generare ulteriori percorsi.

Per poter sviluppare un'idea bisogna necessariamente essere creativi.

⁴ Mark A. Runco and Garret J. Jager (2012) The Standard Definition of Creativity, *Creativity Research Journal*, 24:1, 92-96, DOI: 10.1080/10400419.2012.650092

La capacità di porsi obiettivi ed affrontare le difficoltà che questi portano con sé fa forte affidamento sulla creatività dell'imprenditore, oltre che alla sua capacità di adattamento.

Spostandoci in un contesto più legato all'imprenditoria possiamo iniziare ad applicare la creatività per ottenere due possibili esiti, che per quanto simili si basano su concetti fondamentalmente alternativi:

- 1) invenzione: creare qualcosa che prima non esisteva, che sia un'idea o un concetto. Si tratta quindi di soluzioni inedite che permettono di sfruttare al massimo la creatività, partendo su problemi già esistenti.

Le invenzioni a loro volta possono diventare il punto di partenza per ulteriori novità, creando una catena che porta allo sviluppo dell'intero sistema economico nel lungo periodo.

- 2) innovazione: migliorare o apportare modifiche a qualcosa di già esistente, o commercializzare l'invenzione trasformandola in prodotto vendibile sul mercato.

Sono quindi nuovi metodi d'uso che valgono come valore aggiunto a qualcosa di già esistente, magari proprio un'invenzione.

Un esempio di innovazione può essere l'aggiornamento al sistema operativo di un computer. Non che quello attuale non vada bene, ma semplicemente quello più innovativo è in grado di svolgere gli stessi compiti in modo più efficiente, o anche compiti nuovi che prima non erano disponibili.

Le innovazioni favoriscono la produzione, incentivano lo sviluppo dell'intera società e semplificano o migliorano l'uso di elementi che già svolgono una funzione in maniera quantomeno sufficiente.

Le innovazioni possono nascere dal processo circolare incongruenza / lateral thinking. Un imprenditore che riscontra una differenza tra quanto si aspettava e quanto effettivamente riscontra all'atto pratico può riflettere e sfruttare la sua creatività per generare innovazioni che si adattino a quanto scoperto, in modo da riallinearsi.

A primo impatto le invenzioni possono sembrare chiaramente più appetibili. Strade inesplorate dove ancora non c'è presenza di concorrenti e dove poter spaziare in qualsiasi direzione.

Tuttavia, l'aver un campo completamente libero sottopone gli inventori ad un rischio estremamente maggiore. Bisogna sempre tenere conto, perciò, del bilanciamento *risk – reward* che si può ottenere dall'operare in condizioni simili.

La creatività inoltre gioca un ruolo fondamentale nel concetto di “pensieri degli imprenditori”.

Dalla creatività discendono due filoni di pensiero con cui gli imprenditori si muovono nelle loro decisioni:

- 1) pensiero lineare: è la tipologia di pensiero più analitica ed oggettiva. Chiamato anche pensiero verticale, implica un metodo “step by step” secondo un flusso logico e sequenziale. Un ostacolo o un problema viene oggettivamente studiato e scomposto in problemi minori, in modo da creare una mappa o un percorso di passaggi da seguire per giungere ad una soluzione.

È un metodo sicuro, ma genera risultati meno creativi e può facilmente essere ostacolato nel caso in cui il problema da affrontare non possa essere scomposto o se non esiste un metodo per affrontarlo.

- 2) pensiero laterale: secondo Edward de Bono, padre fondatore del pensiero laterale, questo è uno strumento dell'intuizione, strettamente collegato alla creatività ed allo *humor*, che opera al di fuori della nostra stessa mente⁵.

È una tipologia di pensiero libero ed aperto, dove gli schemi consolidati del pensiero logico vengono messi in discussione. È qui che la creatività ricopre un ruolo fondamentale nell'accompagnare l'imprenditore lungo un percorso fuori dagli schemi, grazie al quale è possibile aggirare gli ostacoli.

Bilanciando correttamente l'uso di questi due otteniamo il pensiero integrato, il vero metodo ottimale per trovare una strategia efficace e flessibile.

Al seguito una breve tabella riassuntiva che mette a paragone le due metodologie:

⁵ Edward de Bono, *Creatività e pensiero laterale, manuale di pratica della fantasia*, Milano: BUR Rizzoli 1970 (7-11)

	PENSIERO LINEARE verticale	PENSIERO LATERALE Alternativo
Struttura di pensiero	Lineare in passaggi sequenziali, volto ad una soluzione diretta	Creativo e non convenzionale, volto alla ricerca di soluzioni alternative
Obiettivo	Trovare una soluzione concreta e verificabile	Generare più soluzioni possibili, anche poco ortodosse
Metodo	Analisi, scomposizione, schematizzazione e concretizzazione	Libero pensiero, creazione di molteplici soluzioni, tentativi ed analisi dei risultati
Avversione al rischio	Restio al rischio, si preferiscono operazioni certe e concrete	Accoglie il rischio, l'errore e l'imprevisto, rendendoli parte del processo creativo
Tipo di problemi	Problemi chiusi, strutturati e logici	Problemi inusuali, nuovi o poco schematici
limiti	Rigidezza, difficoltà nel trovare soluzioni se si esce dagli schemi comunemente in uso	Dispersione, rischio di non trovare soluzioni utili spendendo tempo e risorse, difficilmente verificabile
Per un imprenditore	Ottimizza, struttura, organizza e tiene insieme il processo decisionale	Innova, esplora spazi sconosciuti, permette di adattarsi e garantisce flessibilità operativa

Per Pet Guardian abbiamo scelto la via dell'innovazione, piuttosto che dell'invenzione.

O quantomeno, inizialmente pensavamo che si sarebbe trattata di un invenzione, ma studiando il mercato in cui avremmo voluto operare abbiamo riscontrato la presenza di competitors già affermati, anche se questo non ci fermò.

Abbiamo quindi riadattato la nostra idea tramite la creatività, per poi concretizzarla in un'innovazione apportando migliorie e sfruttando gli spazi ancora liberi. Abbiamo studiato i competitors capendo quali fossero i loro punti di forza e le debolezze, ottenendo così un margine di lavoro abbastanza concreto da permetterci di procedere anche se nuovi nel settore.

Pet Guardian sarebbe stata la miglior versione di ciò che già esisteva, unendo tra loro le funzioni già esistenti, con i dovuti miglioramenti, ed aggiungendo tutti quei servizi che ci avrebbero permesso di coprire ogni possibile bisogno.

1.3 L'ambiente influenza l'idea, regolamentazione e le forze di Porter

Perché un'idea sia in grado di svilupparsi è fondamentale che l'ambiente ad essa circostante sia favorevole.

Una volta generata l'idea ha bisogno di trovare le giuste opportunità di crescita, procedimento che risulterebbe pressoché impossibile se l'ambiente che la circonda fosse totalmente chiuso alle novità e non stimolante.

Uno dei fattori più pressanti nello sviluppo di un'idea è chiaramente la legislazione del paese in cui si intende operare.

Sono regole estremamente rigide che non possono in alcun modo essere aggirate; perciò, ogni soggetto che ha intenzione di sviluppare la propria idea ha l'obbligo di farlo sottostando a queste ultime.

Gli imprenditori devono continuamente rispondere e adattarsi all'influenza delle decisioni di soggetti a loro totalmente esterni.

Un esempio concreto di questi obblighi a cui le imprese devono sottostare ci viene fornito dall'articolo 2195 del Codice civile italiano.

L'articolo è un chiaro esempio delle tipologie di obblighi che una qualsiasi impresa deve seguire nel suo operare.

Elenca infatti i soggetti all'iscrizione al registro delle imprese, una formalità che non può essere assolutamente ignorata se si rientra nei soggetti elencati.

Un altro possibile esempio è il già precedentemente citato articolo 2082, che dà una definizione categorica su che cosa si intende con la figura dell'imprenditore.

È ovvio che l'interpretazione normativa gioca la sua parte nel nostro sistema; tuttavia, questi due articoli sono chiari esempi di alcuni obblighi che una qualsiasi start up deve seguire nel momento in cui vuole concretizzarsi come impresa.

Queste indicazioni, tuttavia, creano anche un ambiente normativo ben definito, offrendo una struttura di riferimento che crea un ambiente stabile e sicuro all'interno del quale un'idea può concretizzarsi in impresa.

Una regolamentazione orientata allo sviluppo stabile permette alle idee di avere una base solida e ben chiara all'interno della quale progredire.

Ma parlando di ambiente in cui l'idea va a svilupparsi non possiamo tralasciare un elemento fondamentale, la competitività.

Il miglior modo per definire la competitività di un settore e studiarne la relazione con la capacità di sviluppo delle idee è attraverso un modello estremamente famoso in ambito imprenditoriale: le cinque forze di Porter.

Questo modello permette di misurare il livello di competitività di un settore partendo da, per l'appunto, cinque forze influenzanti.

Rispettivamente:

- 1) Rivalità tra imprese già esistenti: misura la presenza dei concorrenti diretti ed il grado di competizione tra questi.
- 2) Minaccia di nuove entrate nel mercato: misura la probabilità di arrivo di nuovi entranti del mercato, ovvero imprese che non operano ancora in un determinato settore, ma che hanno il potenziale per farlo. La minaccia di nuovi entranti è strettamente legata alle barriere all'ingresso di un settore, sia in entrata che in uscita.
- 3) Minaccia di prodotti sostitutivi: forse la forza più rappresentativa per quanto riguarda le nuove idee, misura la possibilità che i clienti passino ad un prodotto alternativo rispetto a quello che stanno attualmente utilizzando.
- 4) Potere contrattuale degli acquirenti: la capacità degli acquirenti di influenzare il prezzo e le condizioni di vendita dei servizi o prodotti offerte dall'impresa
- 5) Potere contrattuale dei fornitori: la capacità dei fornitori di influenzare i prezzi e le condizioni di vendita delle risorse che forniscono alle imprese.

Il modello di Porter ci fornisce quindi una stima del grado di competitività di un settore, elemento chiave per comprendere la possibilità o meno per lo sviluppo di idee nuove

Tuttavia, è importante chiedersi se oggi questo modello teoricamente datato (le sue origini risalgono 1979) sia ancora applicabile oggi in un realtà economica sempre più dinamica.

La sua attuabilità oggi, infatti, viene messa in discussione. Viene spesso messa in discussione la rigidità del modello, che fatica ad inserirsi in un contesto radicalmente differente da quello in cui era stato inizialmente formulato.

Un articolo di Isabelle Diane del 2020⁶ propone l'aggiunta di alcune forze più moderne e adatte al periodo corrente. Elementi come la digitalizzazione, il livello di innovazione dei concorrenti, l'esposizione alla globalizzazione ed il grado di regolamentazione o deregolamentazione della propria area operativa (forza già precedentemente analizzata in questo paragrafo).

Gli autori di questo articolo tentano di dimostrare l'ambiente moderno, sempre più competitivo e dinamico, non possa più essere pienamente descritto da un modello eccessivamente statico come quello di Porter.

Questo non significa che il modello classico di Porter sia completamente inutile, è un elemento di riferimento di molte imprese, utile per fare una previsione sul grado di competitività del settore in cui si intende operare.

Il modello può essere un punto di partenza solido, ma che ha bisogno di alcuni aggiustamenti.

Questi sono particolarmente importanti per le start up, in quanto nascono in un ambiente digitalizzato, dinamico e fortemente regolamentato. Partendo dal modello di Porter una start up in via di sviluppo deve saper aggiungere quegli elementi che possono essere più rilevanti nel suo sviluppo a seconda del proprio obiettivo e del proprio settore.

Avere perciò un chiaro quadro del contesto che circonda l'idea nel suo sviluppo è fondamentale, in quanto la corretta o errata previsione dei fattori che ne influenzeranno la crescita faranno la differenza tra un lavoro di successo ed un fallimento.

⁶ Isabelle Diane, Horak Kevin, McKinnon Sarah e Chiara Palumbo, "is Porter's Five Forces Framework Still relevant?" Technology Innovation Management Review June 2020 (volume 10, issue 6) 28 – 38.

1.4 Il brainstorming

Come risposta agli stimoli che l'ambiente fornisce si è andato a sviluppare negli anni una particolare tecnica che ha trovato numerosi ambiti applicativi negli scenari imprenditoriali.

Il *Brainstorming* fu introdotto per la prima volta, come idea innovativa, negli anni Trenta in ambito strettamente aziendale.

Lo possiamo definire come “*a group problem – solving technique that involves the spontaneous contribution of idea from all members of the group; the mulling over of ideas by one or more individuals in an attempt to devise or find a solution to problems*”⁷.

Si tratta quindi di una tecnica appartenente al problem – solving, che prevede un contributo spontaneo di idee da parte di tutti i membri di un particolare gruppo di lavoro, nessuno escluso. È una forma di riflessione in cui ciascuno espone le proprie idee nel tentativo di trovare soluzioni a dei problemi nel modo più creativo possibile.

Nonostante sia una tecnica ampiamente sfruttata nella nostra epoca, il Brainstorming affonda le sue radici negli anni Trenta del secolo scorso, ed ha vissuto il suo sviluppo attraverso quasi un secolo di cambiamenti storici, economici e sociali.

Inizialmente battezzato come “thinking up” dal suo ideatore, un pubblicitario di nome Alex Osborne (1888 – 1966), il brainstorming venne concepito come un attività in cui i partecipanti possono esprimere liberamente i loro pensieri senza essere giudicati, con il fine di massimizzare l'output creativo alla ricerca di una soluzione ai problemi.

Il Brainstorming secondo Osborne operava secondo la logica del giudizio differito, secondo cui il giudizio critico (quello più logico ed oggettivo) non deve essere applicato nello sforzo creativo, per non interferire con la produttività.

Il *brainstorming* permette di aprire la mente creando linee di pensiero che si diramino in quante più direzioni possibili, mantenendo comunque uno scopo ben definito.

A teorie di Osborne ovviamente non rimase intoccata.

⁷ Hanisha Besant, The Journey of Brainstorming, Regent University (2016), Abstract

Il successo del *brainstorming* divenne presto noto nella cultura imprenditoriale americana e nel 1958 gli studiosi Donald Taylor, Paul Berry e Clifford Block presero la teoria originale fornendo il primo vero studio approfondito con la rispettiva critica.

L'obiettivo dello studio era di provare che individui singoli fossero in grado di generare più idee da soli piuttosto che in un gruppo, dividendo alcuni studenti in gruppi ed altri invece lasciati da soli a risolvere lo stesso tipo di problema⁸.

Il risultato dello studio, sorprendentemente, fu che gli studenti singoli avevano un livello di produzione più elevato rispetto al brainstorming di gruppo, andando quindi ad apportare una pesante critica alla teoria originale di Osborne.

Il periodo storico che susseguì non vide spazio per una metodologia di pensiero così alternativa e libera. La rivoluzione tecnologica e la meccanizzazione dei processi, in particolare con l'arrivo dei sistemi di montaggio automatici, e la loro espansione grazie ad Henry Ford (1863-1947), prediligevano un modo di fare impresa troppo rigido e meccanizzato.

Il *brainstorming* sarebbe tuttavia ritornato con l'avvento di tempi più moderni, quando i rigidi metodi del passato iniziarono ad arrancare nel tentativo di rimanere validi al cospetto dei nuovi metodi più dinamici e rapidi.

Oggi il *brainstorming* è alla base di numero realtà, non solo aziendali, ed ha subito progressivamente modifiche ad aggiustamenti che lo hanno reso uno strumento molto utile.

Nonostante sia un'attività di massima espressione della creatività, le sessioni di brainstorming devono comunque sottostare a delle "regole del gioco" che permettano di non perdere di vista il vero obiettivo: generare soluzioni alternative. Quindi principi fondamentali del Brainstorming sono stati chiamati "le 4 regole di Osborn"⁹ in onore del loro creatore, che già in principio poneva dei metodi d'uso della sua idea ben chiari e definiti. Metodi talmente solidi ed efficaci che sono rimasti pressoché invariati fino ai giorni nostri.

Queste sono:

⁸ Hanisha Besant, *The Journey of Brainstorming*, Regent University (2016) "change to the meaning of brainstorming".

⁹ STRTGY, glossario della strategia aziendale (2025), sezione B, brainstorming

1) sospensione del giudizio (judgment free zone): la prima e più importante delle regole. In una sessione di brainstorming i partecipanti devono sentirsi totalmente liberi di esporre le proprie idee senza il timore di essere giudicati. In questa fase del processo creativo si segue l'assunzione che non esistano risposte sbagliate.

Ogni singola proposta, anche se inizialmente può suonare assurda, potrebbe rivelarsi l'elemento vincente. Saranno tuttavia necessari in seguito dei processi di filtraggio che possano separare le idee tra quelle effettivamente utili e quelle invece che non risultano coerenti con l'obiettivo.

2) quantità sulla qualità (Go for quantity): l'obiettivo di una sessione di brainstorming è di generare il maggior numero possibile di idee. Maggiore è la quantità prodotta e maggiore è la probabilità che ne esca una realmente valida o innovativa. Stando a questa regola non ci si dovrebbe preoccupare della qualità della proposta, pur sempre restando quanto più possibilmente coerenti con l'obiettivo prefissato, ma bensì sulla semplice quantità. Saranno sempre poi in seguito i processi di filtraggio a separare le idee utili da quelle meno efficaci.

3) le idee stravaganti sono benvenute (Welcome Wild Ideas): è importante incoraggiare ogni tipo di idea, anche quelle più anticonvenzionali e fuori dagli schemi. Spesso sono proprio queste il tipo di idee che sono necessarie per un'innovazione di successo, anche se al seguito di un processo di rifinitura. Ridare una forma logica e coerente con la realtà imprenditoriale è molto più semplice ed efficace del presentarsi con un'idea comune e banale che non apporterebbe alcuna miglioria alla situazione.

4) combinazione e miglioramento (Combine and Improve on Ideas): trattandosi di un lavoro di squadra, i partecipanti devono essere incoraggiati ad ascoltare le idee degli altri compagni, in modo da poterle collegare tra di loro e costruire le une sulle altre.

Le idee possono essere combinate, raggruppate o messe in sequenza. Si possono modificare quelle già proposte o lavorare su di esse creando valore aggiungibile. Questo incoraggiamento nella collaborazione stimola

l'intelligenza collettiva del gruppo e incrementa le possibilità da cui trarre spunto per continuare a creare idee sempre più efficienti.

Il *brainstorming* risulta essere comunque un processo estremamente delicato. Si tratta di un momento di massima espressione della creatività durante il quale è facile andare fuori strada e rendere la sessione improduttiva.

Alcuni elementi che inizialmente non erano previsti nelle teorie di Osborn erano i possibili step da seguire durante la sessione stessa.

Questi passaggi permettono di massimizzare la produttività della sessione, mantenendo alta la concentrazione e ben saldo l'obiettivo prefissato.

Si tratta di passaggi chiave sequenziali che guidano la sessione.

Step 1: creare un *brainstorming team*

Un buon modo per garantire che la sessione di brainstorming conduca a risultati concreti e rilevanti è la selezione con cura i partecipanti. Il gruppo dovrebbe essere composto da individui che non siano soltanto competenti nel loro ambito professionale, ma anche dotato di un certo livello di apertura mentale, capacità d'uso del pensiero laterale ed attitudine a collaborare. Non si tratta quindi soltanto di combinare tra loro competenze lavorative, ma capacità di ragionamento e personalità diverse.

Una scelta accurata dei membri è forse uno degli aspetti più delicati dell'intero processo. Porre basi solide in partenza con un gruppo bilanciato nelle competenze tecniche, creative e collaborative aumenta esponenzialmente la probabilità di generare idee effettivamente utili.

step 2: la scelta del facilitatore

il facilitatore è una figura chiave tipica dei *brainstorming team*, che si occupa di guidare e coordinare la sessione in corso. Può essere un singolo individuo o un gruppo ristretto, la scelta dipende dal grado di complessità della sessione o dal numero di partecipanti da supervisionare.

Il facilitatore non deve proporre idee, ma bensì si occupa di garantire che la discussione si svolga in modo ordinato, fluido e produttivo. Può occuparsi di

supervisionare e distribuire equamente i turni di parola, stimolare il contributo da parte dei partecipanti meno attivi ed annotare i punti salienti che emergono dalla discussione. Compito ancor più importante del facilitatore è il mantenere il gruppo ben concentrato sull'obiettivo prefissato. Durante un flusso continuo di idee e proposte è facile andar fuori tema, il facilitatore si occupa di creare un clima di fiducia e sicurezza affinché i membri non siano restii dal condividere anche le idee più particolari, pur rimanendo in tema.

Step 3: svolgimento della sessione

L'effettiva sessione di *brainstorming* può ora svolgersi in maniera libera, controllata, in un ambiente sicuro e positivo libero da giudizi o critiche. Ogni partecipante ha il suo spazio ed il suo tempo per esprimersi, mettendo al servizio della causa comune le sue capacità creative.

Durante la sessione ciascun partecipante apporta le proprie idee in risposta ad un problema o una domanda prefissata. Il facilitatore tiene conto del ritmo della discussione ed annota le idee fornite in modo chiaro e ben visibile a tutti (spesso ricorre all'uso di lavagne o strumenti digitali per tenere assieme una mappa concettuale dei punti salienti dell'incontro).

Uno dei metodi più famosi utilizzati dai facilitatori per ottimizzare il lavoro del brainstorming team è il "metodo dei sei cappelli"¹⁰.

Ideato da Edward de Bono, consiste nell'ipotizzare sei cappelli di colori diversi, a ciascuno dei quali corrisponde un diverso modo di pensare. I cappelli, e quindi i ruoli, possono essere scambiati tra i membri del team permettendo così a ciascuno di esprimere la propria idea attraverso un filtro di pensiero. Ogni membro "indossa un cappello" a turno ed assume un certo ruolo.

- **Cappello bianco:** punto di vista neutro ed imparziale che esprime dati oggettivi senza alcun parere
- **Cappello rosso:** espressione libera dell'emotività. Fa leva sulle emozioni che si provano nel pensare al problema o l'obiettivo esposto, esprimendo di getto quello che suggerisce l'intuito

¹⁰ Tursi Paola, i sei cappelli per pensare di Edward de Bono (26/11/2022), "Six Thinking Hats" Edward de Bono (ReadingGraphics).

- **Capello nero:** rappresenta il lato logico ma negativo / pessimista, chi lo indossa esprime un parere critico, realista, o addirittura pessimista. Si sottolineano gli errori commessi in modo da non ripeterli.
- **Cappello giallo:** l'opposto del nero, rappresenta l'approccio totalmente positivo. Chi lo indossa esprime pareri ottimisti, cercando di far emergere i veri vantaggi delle proposte create ed i benefici che darebbero ai clienti.
- **Cappello verde:** il cappello dell'originalità e creatività. Chi lo indossa si pone di esprimere le proposte più stravaganti e fuori dalle righe per apportare nuove idee.
- **Cappello blu:** rappresenta il pensiero strutturato, utile per mantenere in mente l'obiettivo che ci si prefissa di raggiungere. Tendere ad essere messo dai facilitatori.

L'uso di questi cappelli immaginari semplifica la divisione dei ruoli e permette di mettere assieme tutti i punti di vista più importanti. I cappelli possono essere scambiati, indossati da più persone contemporaneamente o anche da nessuno. Sono una visualizzazione fantasiosa che permette di rendere la sessione di *brainstorming* più formale e produttiva.

Step 4: filtraggio e sintesi dei risultati

Una volta conclusa la sessione vera e propria si passa alla fase di selezione e valutazione delle idee generate. Se la sessione è stata particolarmente produttiva ci si potrebbero ritrovare con numerose proposte e idee, troppe forse. Alcune di queste potrebbero risultare inapplicabili, poco efficaci o completamente fuori tema. In questa ultima fase si effettua una revisione con occhio critico delle idee, con il rispettivo scarto delle idee poco coerenti o aggregazione tra quelle simili o complementari.

È qui che si evincono le idee che effettivamente potrebbero andarsi a concretizzare nella strategia da seguire.

Se il primo incontro del *brainstorming* team non porta a dei risultati soddisfacenti ovviamente è possibile indire nuove sessioni in date successive. L'esito di ognuna

di queste potrebbe anche generare spunti di riflessione oltre che risultati concreti, elementi sui potrebbe valere la pena riflettere ulteriormente.

Questa sua natura ciclica e ripetibile è forse uno dei maggiori punti di forza del brainstorming, che possiede quindi un potenziale teoricamente illimitato.

Uno strumento utile e versatile, che partendo da un problema può generare un gran numero di soluzioni e spunti se usato correttamente.

Non è un processo limitato all'impresoria, nel corso degli anni ha visto espandere la sua presenza in numerosi altri contesti.

È delicato, un solo errore può compromettere l'intera sessione, ma con la giusta combinazione di creatività e controllo garantisce n risultato basato sul pensiero laterale per generare approcci poco convenzionali e potenzialmente rivoluzionari.

1.5 Saper introdurre le innovazioni, il giusto target nel giusto momento

Ipotizziamo di avere un'idea talmente perfetta ed innovativa che potrebbe rivoluzionare il mondo per come lo conosciamo. Risolverebbe qualsiasi problema esistente e non avrebbe alcun bisogno di essere migliorata anche se passa del tempo. Tuttavia, nel momento in cui decidiamo finalmente di metterla sul mercato questa non riceve alcuna attenzione e va incontro ad un fallimento totale.

Privata della sua possibilità di svilupparsi data l'assenza di risorse utili ed attenzioni questa andrà presto a sfaldarsi, privando il mondo di questa rivoluzione.

Questa situazione, per quanto estremizzata, è comunque un caso fattibile.

È particolarmente comune per le innovazioni pionieristiche, ovvero quel tipo di idee che si basano su novità totali, le prime nel loro campo che aprono strade non ancora battute. Il lancio di queste novità richiede l'apertura di appositi spazi di mercato, assumendo rischi molto elevati. Non essendo un'idea già conosciuta, o quantomeno simile a qualcosa di già esistente grazie al quale i clienti sanno già cosa aspettarsi, il principale pericolo è che il mercato riceva l'idea ma che nessuno la consideri.

Sapere che nel momento in cui vado sul mercato troverò soggetti interessati alla mia idea mi garantirebbe un margine di sicurezza molto utile.

Per questo motivo un primo passo che le imprese devono svolgere è l'assicurarsi che il mercato sia pronto a ricevere la novità, e che ci siano soggetti potenzialmente interessati ad essa.

Joseph L. Bower e Clayton M. Christensen sostenevano che persino le imprese già fortemente affermate rischiano di ricadere in un grave errore, il non rimanere abbastanza in contatto con la loro clientela¹¹, perdendo quei feedback fondamentali per sapere cosa il mercato pensa dei propri prodotti o servizi.

L'aver la possibilità di interagire con i propri clienti permetterà di sfruttare i feedback per apportare le modifiche necessarie.

Prima di mettere sul mercato la propria idea un imprenditore o manager dovrebbe porsi alcune domande fondamentali:

I clienti vogliono questa cosa?

¹¹Joseph L. Bower and Clayton M. Christensen, *Disruptive Technologies catching the Wave* (1995) pag. 43

Bisogna saper capire se sono presenti eventuali acquirenti. È possibile sfruttare sondaggi, pubblicità e social media per proporre la propria idea ad un gruppo di individui e studiare le risposte. Tramite questi feedback è possibile capire anticipatamente se sarebbe presente una potenziale platea di acquirenti già disposti ad accettare l'idea per come è, o se saranno necessarie alcune modifiche.

L'investimento sarà davvero profittevole?

Esistono metodi per studiare l'eventuale profittabilità di un investimento prima di attuarlo. I più comuni sono il metodo del VAN e del tempo di recupero¹².

Il metodo del VAN ci permette di stimare l'effettiva convenienza del progetto. Partendo dai flussi di cassa che verrebbero generati, attualizzandoli al tasso che rappresenta il costo opportunità del capitale, ed infine sottraendo l'ammontare dell'investimento iniziale otterremo un indicatore abbastanza realistico. Un VAN positivo ci indicherà un progetto potenzialmente redditizio, se negativo invece non converrebbe attuare il progetto.

Il metodo del tempo di recupero è meno realistico, ma estremamente semplice. Una volta imposto un determinato periodo di tempo possiamo decretare se i flussi di cassa previsti dall'investimento saranno in grado di reintegrare l'investimento iniziale entro questo termine prestabilito. È un metodo soggettivo, l'imprenditore decreta da sé il suo cutoff period (il limite massimo per reintegrare l'investimento) ma semplice ed utile soprattutto per delle startup che risultano ancora piccole.

Una volta trovata la risposta a queste domande e consolidata la presenza di clienti e la convenienza dell'investimento è il momento di lanciare l'idea.

Il lancio del prodotto o del servizio è uno sforzo pianificato, in quanto caratterizzato da una serie di fasi sequenziali che permettono di ottimizzare il lavoro.

- 1) Ricerca e ideazione: la parte più collegata alla teoria delle idee, in quanto è quella dedicata alla creazione del progetto vero e proprio. In questa fase le idee nascono a seguito di un'intuizione, di un bisogno o del rapporto

¹² Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen, Alex Edmans, Sandro Sandri, principi di finanza aziendale IX edizione (138 – 143)

incongruenza / lateral thinking ed iniziano ad essere impostate su un'ottica aziendale.

- 2) Progettazione e sviluppo del prodotto: l'idea viene sviluppata. Si capisce se è effettivamente realizzabile e si lavora ad un primo prototipo.
- 3) Test di mercato: prima di lanciare ufficialmente il prodotto sul mercato è utile effettuare dei test preliminari su segmenti di persone specializzate. Si può procedere seguendo i personas mock-up, selezionando una particolare area geografica o contattando collaudatori appositi.
- 4) Pianificazione della strategia: tramite i feedback ricevuti dalla fase di test si sceglie la strategia da perseguire per l'effettivo lancio.

Questa fase predeterminerà quale sarà il percorso nelle prime fasi di vita della startup che saranno predeterminanti per il successo ed il fallimento.

Potenziati strategie di lancio possono essere:

- Lancio prima che il prodotto sia ultimato: è la miglior strategia per fare leva sul ricevimento di feedback. Una volta messo sul mercato il prodotto non appena è pronto lo accompagno ad un attento studio sulle reazioni e prime impressioni che ricevo dai clienti. Il principale vantaggio sarà una tempestiva rilevazione dei pro e dei contro della mia idea.
 - Lancio basato sulla customer experience: in questo caso si mantiene il focus principale sull'esperienza del cliente nell'uso del prodotto, puntando a creare un'esperienza basata sulle esigenze del cliente.
 - Lancio tramite roadmap: con una visione a lungo termine che aiuta a fissare una serie di obiettivi da percorrere. Si definiscono le esigenze che puntiamo a soddisfare step by step e si prende nota di quanto riscontrato durante il raggiungimento di questi.
- 5) Lancio effettivo: una volta effettuati i dovuti aggiustamenti a seguito dei feedback, scelta la strategia ed accurato che il mercato sia pronto a ricevere il prodotto o servizio, si può procedere con l'effettivo lancio e commercializzazione di questo.

Risulta quindi fondamentale anticipare l'effettivo lancio del prodotto con un meticoloso studio dei soggetti che sarebbero disposti ad acquistarlo e del mercato in cui vado ad inserirlo.

Una pianificazione anticipata permette di essere più sicuri in un momento tanto delicato che può segnare già in partenza il successo o la fine di un'idea quando entra per la prima volta a contatto con la realtà.

CAPITOLO 2: IL SOSTEGNO DELLE IDEE, RISORSE IN TUTTE LE FORME

2.1 L'idea ed il sostegno che necessita per crescere, la resource based view

Una volta creata la nostra idea è necessario effettuare un ulteriore passaggio per poterle permettere di diventare un'impresa funzionante.

Prima che questa possa concretamente iniziare a soddisfare bisogni o mancanze dei nostri futuri clienti è necessario per prima cosa soddisfare i suoi di bisogni.

L'idea necessita di risorse utili che le permettano di crescere e svilupparsi, risorse che possono andare dal semplice denaro fino alle capacità delle persone che si dedicheranno a questo lavoro.

La crescita dell'idea e la corretta gestione delle risorse sono due elementi complementari.

Generalmente parlando le risorse possono essere distinte in:

- Economiche: capitale finanziario, investimenti e risorse monetarie liquide
- Non economiche: competenze, capitale umano, reti relazionali tra i partecipanti e la reputazione che si va a costruire

È una distinzione abbastanza generica ma che permette di capire quali sono i due pilastri fondamentali che sorreggono lo sviluppo dell'idea.

Disporre di grandi quantità di moneta senza avere tuttavia qualcuno che le sappia gestire, o essere muniti del team imprenditoriale più agguerrito e preparato accademicamente ma senza risorse liquide, sono entrambe situazioni ugualmente fallimentari.

Le due categorie di risorse infatti agiscono in modo tra loro interconnesso. Un'idea per svilupparsi in maniera corretta e bilanciata ha bisogno di pari quantità di moneta e di capacità delle persone.

Per capire come l'uso corretto di queste risorse giovi allo sviluppo delle idee in start up, e poi in imprese complete e di successo, è utile comprendere la resource based view.

Il solo nome ci dà un forte indizio sui fondamenti di questa teoria ancora oggi ritenuta uno dei più concreti approcci per capire come le imprese possano fruttare le risorse per costruirsi un vantaggio tattico durevole nel tempo.

Secondo Birger Wernerfelt, considerato come padre della resource based view, c'è stato uno spostamento del *focus* dall'ambiente esterno a quello delle risorse interne dell'impresa per la costruzione del vantaggio competitivo.

Secondo Wernerfelt l'impresa non è altro che un insieme di risorse¹³, ed il suo successo dipende strettamente dalla sua capacità di identificare, acquisire e gestire correttamente tutto ciò che permette di differenziarsi dai concorrenti.

La qualità vince sulla quantità, sia se si parla di semplicemente possedere ingenti capitali o team numerosi, sia che si parli della qualità della gestione strategica con cui tutto ciò viene organizzato e ripartito.

Se parliamo di una startup è ovvio che le risorse saranno limitate. L'idea affronta subito il suo periodo più difficile. È importante quindi non solo saper trovare ciò che le serve, ma anche saperlo mantenere e sfruttare.

Già nel 1984 Wernerfelt sottolineava come l'impresa debba essere vista non come una semplice attività produttiva, ma come un insieme dinamico in continua evoluzione.

L'approccio risulta così moderno da risultare applicabile anche alle nuove startup, dove le risorse sono limitate ma lo spazio per innovare è ampio come non mai.

La moderna flessibilità organizzativa garantisce nuovi approcci alla gestione delle risorse, la valorizzazione del fattore umano e metodi di acquisizione di capitale sempre più adatti alle nuove esigenze.

La resource based view quindi pur essendo un teoria di un tempo ormai passato ci permette oggi di partire da una riflessione, capendo così quali sono realmente le risorse che la mia idea necessita e quale sia il miglior modo per sfruttarle e conservarle in modo da mantenerla viva ed operativa.

¹³ A resource Based View of the Firm, Birger Wernerfelt, Strategic management Journal, Vo.5, No.2 (aprile – giugno 1984), 171 - 180

2.2 Lo start up team, la forza delle competenze

È perfettamente possibile occuparsi personalmente della fasi iniziali di sviluppo dell'idea, specialmente se questa è nata da un bisogno o una sensazione particolarmente legata all'esperienza personale.

Tuttavia arriverà molto presto il momento in cui ci si troverà a dover affrontare situazioni complesse, le quali potrebbero richiedere delle competenze specifiche che magari non fanno parte del proprio bagaglio personale.

Il corretto sviluppo dell'idea in una realtà d'impresa richiede competenze multidisciplinari, che spaziano dalla tecnologia alla gestione finanziaria, dal marketing alla capacità di saper presentare e conoscenza del settore di riferimento. Anche la migliore delle idee, come ho già potuto dire più volte, rischia di non¹⁴ riscuotere mai il successo se non riceve il giusto sostegno. Una parte fondamentale di questo deriva dall'insieme delle capacità messe a disposizione dai gruppi di persone disposte a lavorare per l'idea.

Un concetto alla base non solo della realtà imprenditoriale, ma dell'uomo in quanto animale sociale, è che l'unione fa la forza.

Quando ci si impegna per la commercializzazione di un'idea è fondamentale circondarsi di persone di collaboratori capaci e motivati, che apportino delle capacità e competenze compatibili tra loro, creando un *team*.

I *team* non sono altro che gruppi organizzati di persone che collaborano per il raggiungimento di un fine comune. È un concetto applicabile in qualsiasi situazione nella quale due o più persone si uniscono per raggiungere uno scopo, non è certo uno strumento all'attività d'impresa.

Lavorare da soli non è tuttavia impossibile. Ci fornisce un chiaro esempio Toby Fox, un programmatore che da solo ha sviluppato il *videogame* di *Undertale*. Si è occupato personalmente di ogni aspetto, dalla programmazione alla colonna sonora e scenari, ricevendo solo un lieve supporto da Temmie Chang per alcune illustrazioni.

Ma se lavorare da soli è possibile, perché andarsi a complicare mettendo insieme gruppi di persone eterogenee?

¹⁴ Medium, "Undertale" Creator Toby Fox on the Indie Computer Game That's Become an Industry Darling. Rebecca Hiscott, 7 marzo 2016

L'idea richiede un certo supporto, le mie competenze possono coprire una parte di queste necessita ma ne resteranno alcune scoperte. Aggiungendo un collaboratore potrei colmare anche questa, ma allo stesso tempo se ne potrebbero creare di nuove. Continuerò ad aggiungere nuovi membri fino ad ottenere la miglior combinazione possibile. Le capacità e competenze di ogni membro colmeranno le mancanze e punti di debolezze, sempre apportando il giusto supporto all'idea.

Il lavoro di squadra è sempre utile, ma in particolare per le start up che non dispongono di ingenti quantità di risorse. Dove il denaro non arriva possono arrivare le capacità.

Non dobbiamo tuttavia dimenticare che stiamo comunque parlando di relazioni umane. Le persone che compongono un team sono tutte diverse tra di loro, hanno le proprie personalità e devono comunque trovare un modo di collaborare.

Non è sempre detto che l'elemento vincente sia l'idea in sé. Fino ad ora ho sempre discusso di idee innovative e rivoluzionarie, ma a volte anche le idee più semplici possono riscuotere successo.

Nelle *startup* la qualità dell'idea è solo una parte del successo, il suo punto di partenza. L'elemento di svolta sta nella capacità del team di lavorare in modo coeso ed armonioso¹⁵.

Se le dinamiche tra le persone nel team sono positive, quindi si riscontra fiducia reciproca, comunicazione trasparente ed un obiettivo condiviso ben visualizzato ed accolto, la produttività del *team* aumenterà esponenzialmente. Sarà più facile affrontare l'incertezza ed il rischio che caratterizzano l'attività imprenditoriale, superare gli ostacoli e gli imprevisti con maggiore flessibilità ed amplificare gli stimoli creativi.

Lo *startup team*, quindi, è una somma che fa il totale, ed anche più. L'insieme delle competenze che il gruppo apporta all'idea sono la principale forza motrice che spinge l'idea a trovare il suo posto sul mercato.

I *team* garantiscono copertura e flessibilità, capacità di adattamento e di copertura dei bisogni.

¹⁵ SimpleClosure, Jessica Predaza, The Impact of Positive Team Dynamics on Startup Success, 19/02/2024

Sono solo l'ennesima dimostrazione di quanto il fattore umano giochi un ruolo fondamentale in qualsiasi contesto ci si trovi.

2.3 Risorse economiche e metodi d'acquisizione, venture capital e crowdfunding

Per fare denaro ci vuole denaro.

Le imprese hanno bisogno di fondi monetari per avere la possibilità di acquistare le risorse e materie prime che saranno necessarie nei processi di generazione dell'utile.

Per una start up, tuttavia, la situazione è più delicata.

Le imprese già avviate possono contare sul loro prestigio e sui rapporti di fiducia che costruiscono con i propri finanziatori nel corpo del tempo.

Le imprese nuove, nelle prima fasi di crescita, tendono ad avere più difficoltà ad ottenere fondi per avviare la loro attività.

Nel corso del tempo si sono tuttavia andati a formare dei metodi di acquisizione di capitale particolarmente specializzate per startup up ed imprese nuove.

Il venture capital¹⁶ consiste nel finanziare le nuove imprese attraverso capitale di rischio.

Un *venture capitalist* investe quindi in nuove imprese, fornendole le risorse economiche necessarie per permetterle di svilupparsi. I soggetti che effettuano questo tipo di investimento stringono con le imprese un rapporto di limited partnership, rimanendo quindi elementi non predominanti nell'organizzazione di questa.

Sono dei soggetti esterni che si occupano solo di apportare risorse, la durata del rapporto tende ad essere di circa dieci anni, al termine dei quali l'investitore deve recuperare quanto dato in due possibili modi:

- 1) Vendere l'impresa ad una più grande: se la startup up riesce a crescere come attività senza diventare tuttavia predominante nel settore il business angel potrà decidere di richiedere la sua vendita ad un'altra società più grande, ottenendo quindi un compenso in denaro diretto.
- 2) Quotarla in borsa: nel miglior esito ottenibile la startup up diventa un'impresa quotata in borsa. Un'impresa quindi abbastanza solida, ed inizia a raccogliere risorse tramite l'emissione di azioni sui mercati finanziari. Un

¹⁶ Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen, Alex Edmans, Sandro Sandri, principi di finanza aziendale IX edizione, capitolo 14 (324 – 328)

business angel, che detiene partecipazioni proporzionali al suo investimento, potrà quindi liquidarle o venderle ad altri soggetti sul mercato. Un investimento in venture capital tuttavia presenta elevati rischi. Solo una minima parte di queste startup riesce a raggiungere le giuste dimensioni per generare ritorni significativi.

Si stima che nove startup su dieci¹⁷ non riescano a sopravvivere abbastanza a lungo da diventare imprese affermate. Il 10% delle startup fallisce già nel primo anno, della rimanente parte un ulteriore 70% fallisce tra il secondo ed in quinto anno.

I casi di successo del venture capital tuttavia dimostrano risultati impressionanti. Nonostante l'elevato livello di rischio e di incertezza i rendimenti medi netti del venture capitale si sono comunque dimostrati come superiori rispetto ai tradizionali metodi di investimento.

Il venture capital è quindi diventato il metodo più comune ed utilizzato, ma non è l'unico.

Startup particolarmente convincenti a presentare il loro prodotto o servizio potrebbero attirare l'attenzione di business angels. Soggetti che in singolo, o uniti in business angels groups, investono personalmente capitale nell'impresa a fondo benefico, o con richieste di ritorni particolarmente basse.

Un'ulteriore alternativa di raccolta è il crowdfunding, una modalità di finanziamento che permette di raccogliere capitali tramite piattaforme online. Permette di coinvolgere un'ampia platea di investitori, raggiungendoli anche a distanze normalmente fuori portata.

Un documento di Fabrice Hervé ed Armin Schwienbacher¹⁸ descrive le forme in cui il crowdfunding può impostarsi:

- *donation based*: i sostenitori dell'idea donano il denaro senza aspettarsi un ritorno economico. È una forma dall'uso estremamente limitato, la si trova principalmente quando si tratta di finanziare progetti sociali o culturali
- *reward based*: i ritorni che i finanziatori ricevono non sono in forma monetaria, ma benefit legati al prodotto o servizio che la *startup* sta

¹⁷ Startup Statistics (2025) – Numbers by Country and Success Rate (Naveen Kumar, June 2025)

¹⁸ Hervé Fabrice, Schwienbacher Armin, Crowdfunding and Innovation (2018), journal of economic surveys (1 – 21)

sviluppando. Ad esempio un accesso anticipato al prodotto, uno sconto sui primi acquisti o una versione in edizione limitata riservata solo agli investitori.

- *lending based*: la forma più classica, una moltitudine di individui presta denaro alla *startup* che promette di restituirlo ad una certa data ad un tasso d'interesse pattuito nel momento dell'investimento.
- *equity crowdfunding*: permette agli investitori di acquistare quote dell'impresa, diventandone quindi soci ed ottenendo un diritto sui ritorni degli utili proporzionale alla loro quota

Oltre alla funzione di raccogliere i fondi necessari il crowdfunding apporta alcuni benefici come una validazione di mercato, il creare un rapporto di feedback diretto con i potenziali clienti e la possibilità di creare una prima rete di comunicazione tra impresa e clienti.

L'articolo sottolinea inoltre la possibilità di colmare il *founding gap* tramite questo metodo di finanziamento, permettendo alle startup che normalmente hanno difficoltà ad ottenere finanziamenti di ottenere le risorse che necessitano ampliando il più possibile la platea di finanziatori.

2.4 Le nuove forme di finanziamento

Le startup oggi si trovano immerse in un ambiente sempre più dinamico ed esigente. La digitalizzazione dei processi produttivi sta rapidamente ed inesorabilmente sostituendo le modalità tradizionali.

le startup faticano ad accedere al credito bancario a causa dei rigidi requisiti di garanzia e dalla mancata preesistenza di un rapporto di fiducia, o il dovuto prestigio. Il ricorso al capitale di rischio si traduce in una diluzione della proprietà con conseguente perdita del giusto controllo sulla governance.

Il *tradeoff* tra l'aver accesso alle risorse necessarie ed il perdere il controllo sulla direzione che si intende seguire mette spesso in difficoltà imprese estremamente piccole come le start up.

Ma come le idee nascono dai bisogni le novità fanno lo stesso.

la risposta alle difficoltà di reperimento di risorse in maniera facile ed efficace ha generato una emergenza nella ricerca di modelli di finanziamento alternativi¹⁹.

Tra questi il *Revenue Based Financing* (detto anche metodo RBF) si sta dimostrando quello con il miglior impatto in quanto particolarmente flessibile, e quindi adattabile alle esigenze anche delle startup.

Il modello si basa sull'erogazione di capitale in cambio di un versamento periodico di una percentuale dell'utile conseguito (la percentuale solitamente oscilla tra il 2% ed 8% in base a dimensioni ed efficienza dell'impresa) fino al raggiungimento di un tetto massimo di rimborso.

A differenza dell'acquisizione di debito tradizionale non sono previsti pagamenti fissi o garanzie reali, mentre rispetto all'emissione di capitale di rischio il metodo RBF non comporta la cessione delle quote societarie; quindi, non causa alcuna diluzione della proprietà.

La crescente diffusione del modello è un chiaro segnale di quanto sia efficace anche all'interno di un contesto economico che è andato a diventare sempre più esigente e diffidente al rischio. L'RBF sposta la misurazione del merito di una startup up a ricevere finanziamenti dai classici indici di performance alla valutazione del potenziale durante l'andamento delle operazioni.

¹⁹ Journal of Global economy, Business and Finance The Emergence of Alternative Financing Models, volume 6 problema 12, 2024 (1 – 5)

Le nuove metriche di valutazione come il *Monthly Recurring Revenue* ed il *Customer Lifetime Value* permettono un'analisi meno rigida ma comunque proporzionale alle effettive capacità di una startup di generare effettivamente utile. È un chiaro segnale di come ancora una volta l'ambiente influenzi la nascita di nuove idee in risposta alla percezione di un'esigenza.

CAPITOLO 3: PET GUARDIAN, L'ESPERIENZA PRATICA

3.1 Come nasce un'idea, lo stimolo dei bisogni

Ho avuto modo fino ad ora di descrivere cosa siano le idee, come nascono ed il loro sviluppo in innovazioni. Ho sottolineato come l'ambiente esterno influenza la nascita e sviluppo di un'idea e dei processi di studio e preparazione alla sua introduzione al mercato.

Tutto questo si basa su un solo concetto di base, le idee nascono come risposte a dei bisogni.

Gli input che possono portare alla nascita di un'idea sono molto spesso carenze o sensazioni di mancanza che devono essere colmati.

A volte però è l'esperienza che ci fornisce il giusto spunto.

Nel 2020 il mio cane ebbe un ictus, fortunatamente superato.

Accadde tutto molto in fretta e senza alcun preavviso, da un giorno all'altro.

Qualche tempo dopo una mia stretta conoscenza perse il gatto e lo ritrovò solo diversi giorni dopo grazie ad un colpo di fortuna.

Furono due eventi in rapida successione che mi fecero aprire gli occhi su quanto certe cose siano completamente al di fuori della nostra sfera di controllo.

Gli imprevisti esistono e possiamo fare poco al riguardo, ma spesso la differenza tra un intervento efficace ed uno totalmente fuori dalla nostra portata sono separati solo dalla nostra tempestività nell'agire.

Mi venne un'idea.

Un sistema di monitoraggio per gli spostamenti degli animali domestici senza alcun limite. Un modo per avere continuamente e costantemente il controllo sulle condizioni del nostro pet.

Immaginavo qualcosa di leggero, pratico ed alla portata di tutti. Uno strumento affidabile nei momenti critici, che potesse risolvere o anticipare spiacevoli inconvenienti.

Questa ovviamente fu solo la prima bozza di un'idea che già meditavo da tempo, ma al di fuori del contesto imprenditoriale.

Il bisogno, un'a carenza in particolare, mi portò a generare un'idea. Una soluzione ad un problema che al momento non sembrava averne.

L'ambiente esterno, in questo caso l'imprevisto di salute del mio animale domestico, aveva innescato il processo creativo.

Il progetto per il corso di Entrepreneurship mi diede la possibilità di fare un primo tentativo nel verificare la vera realizzabilità di questa idea.

Prodotti simili già esistevano, ero ben consapevole che non sarei stato il primo a muovermi nel settore, ma le innovazioni avrebbero permesso un giusto spazio di manovra, ed in ogni caso tentare non sarebbe costato nulla.

Il nostro obiettivo era chiaro. Partire da un concetto esistente e renderlo più efficace, più accessibile e adatto alle esigenze reali di chi, come me, aveva provato in prima persona cosa vuol dire fare di tutto per il proprio *pet*.

3.2 La malleabilità delle idee in base ai *feedback* in corso

Il primo approccio ad un'invenzione o innovazione raramente si dimostra da subito quello vincente.

In un processo creativo si va per tentativi. Correzioni e cambi di direzione sono praticamente garantiti.

La prima vera differenza che ho avvertito tra lo studio della teoria ed il tentativo di passare all'atto pratico è stata proprio questa.

Partivamo con un'idea di semplice sistema di tracciamento per gli spostamenti dell'animale, ma riscontrammo subito la necessità di dover lavorare a ben più di questo.

Essendo un'innovazione, quindi una miglioria di qualcosa di già esistente, avvertimmo subito la presenza di competitori affermati, e capimmo che la nostra visione era fin troppo ottimistica. Una sola funzione non sarebbe mai stata abbastanza.

L'unico elemento che ci dava già un vantaggio competitivo era l'eliminazione dei limiti di peso. Qualsiasi sistema già esistente che avessimo visto richiedeva un peso minimo di cinque kilogrammi per l'animale e noi avevamo trovato un modo per ovviare alla cosa. Ma non sarebbe bastato così poco.

Studiando il mercato a cui avremmo dovuto far riferimento scoprimmo con piacere che in Italia la competizione non era eccessivamente agguerrita.

La maggioranza dei sistemi più avanzati si sviluppavano all'esterno, specialmente Canada ed Inghilterra, ma la situazione era abbastanza pressante da farci valutare di cambiare idea ancor prima di iniziare.

Ci trovammo davanti ad un bivio. Potevamo rimanere sulla nostra strada ma con la consapevolezza che avremmo solo portato a termine il compito universitario, o potevamo puntare in alto e cercare davvero di batterci con competitori già affermati dove loro avevano carenze.

Optammo per la seconda, e sfruttammo una sessione di brainstorming per evidenziare gli elementi chiave della nostra situazione.

- 1) Identificazione del problema: i pet spesso si trovano in situazioni per loro pericolose, situazioni che potrebbero essere evitate con un maggiore controllo

- 2) Identificazione del mercato di riferimento: mercato degli animali domestici
- 3) Creazione dell'idea in risposta al problema: sistema di tracking per controllo in tempo reale con cronologia degli spostamenti abituali dell'animale.
- 4) Test dell'ipotesi: la competitività è elevata, il solo sistema di tracking non basta come *value proposition* vincente
- 5) Analisi dei feedback: diventa necessario trovare una *value proposition* più ampia, che sappia soddisfare più bisogni
- 6) Creare la soluzione: la personalizzazione dell'esperienza

Studiando i *competitors* notammo che la loro offerta di servizi era puntualmente sporadica.

Tramite il modello di Porter studiammo attentamente il livello di competitività nel mercato in cui saremmo dovuti teoricamente entrare.

Ci concentrammo principalmente sulla prima e terza forza, in quanto rimanendo nel contesto di un progetto universitario il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti era poco rilevate.

La rivalità tra le imprese già esistenti e gli eventuali prodotti sostitutivi, che in questo caso eravamo noi, sono rimasti un punto chiave in tutto lo sviluppo in corso d'opera di Pet Guardian.

I nostri *competitors* offrivano più del sistema di tracciamento, ma sempre in maniera apparentemente isolata.

Attraverso una tabella abbiamo messo in relazione i vari competitors con i rispettivi servizi offerti, capendo quale fosse l'elemento su cui fare leva al miglior modo.

La soluzione per la quale optammo fu quella di mantenere il sistema di tracciamento come servizio base, accanto al quale avremmo affiancato diverse funzioni aggiuntive quali:

- pet security: collegamenti con la domotica casalinga per assicurarsi sempre che il pet sia in spazi sicuri e confortevoli
- delivery prodotti: servizio di consegna dei prodotti acquistati online tramite la nostra app
- salute e benessere: collegamenti con la cartella clinica veterinaria, sitter o tolettatore di fiducia

Iniziammo a concentrarci maggiormente sulla customer experience, garantendo la quanto più completa copertura di ogni possibile bisogno dei *pet*.

L'aver espanso così tanto la nostra gamma di servizi e prodotti offerti portò con sé una conseguenza immediata.

Non tutta la nostra offerta si dimostrava utile per i nostri pet di riferimento. Avevamo deciso di espandere anche il nostro target, arrivando quindi a chiederci perché mai il proprietario di un rettile da teca avrebbe dovuto mai pagare per un sistema di monitoraggio degli spostamenti.

Fu necessaria una nuova sessione di *brainstorming*, i cui step furono pressoché simili alla precedente:

- 1) identificazione del problema: non possiamo far pagare servizi che non hanno la minima utilità
- 2) creazione dell'idea in risposta allo stimolo: il sistema "switch", grazie al quale i clienti possono scegliere tramite interruttori quali sono i servizi che hanno intenzione di usufruire tra i vari disponibili e pagare solo per quelli realmente utili
- 3) test delle ipotesi: abbiamo somministrato una serie di sondaggi a conoscenti, amici e parenti con animali, studiando quali sarebbero state le funzioni più usate
- 4) raccolta degli esiti: ogni singolo switch è stato impostato come attivo almeno una volta, confermando la validità dell'idea

Siamo partiti perciò da un bisogno che ha creato un'idea. L'abbiamo sviluppata in forma embrionale per poi sfruttare il modello di Porter per studiare la competitività del settore.

Abbiamo scoperto i nostri punti di debolezza e tramite sessioni di *brainstorming* ed il *lateral thinking* abbiamo riadattato l'idea all'ambiente creando la nostra nicchia operativa

3.3 l'elevator pitch, saper trasmettere l'idea

Arriverà un momento in cui l'idea dovrà presentarsi al mondo.

Sarà fondamentale essere in grado di trasmettere la *vision* e la *mission*, il perché abbiamo creato questa idea ed i motivi per cui merita di essere trasformata in un'impresa.

Il saper trasmettere il significato, il bisogno, alla base dell'idea è fondamentale sia per attirare collaboratori che fondi utili per il suo fabbisogno.

Il miglior modo per rapportarsi con altre persone riguardo ad un argomento è ovviamente instaurare un discorso, un racconto, e nell'ambito delle imprese questo ha un nome ben preciso: *l'elevator pitch*.

Chiamato così per il suo essere rapido (*elevator* si traduce in ascensore, il nome deriva dalla durata del discorso pari circa alla durata media di una corsa in ascensore) il pitch comprime i punti salienti della propria idea e li espone ad una platea di ascoltatori nel tentativo di attirare l'attenzione.

È un metodo diretto, che parla direttamente alle persone, utile per poter esporre la visione alla base dell'idea ad una moltitudine di ascoltatori insieme.

L'elevator pitch può essere uno strumento utile, ma estremamente complesso.

È fondamentale saper trasmettere ciò che si prova per l'idea ad individui che non ne hanno nemmeno mai sentito parlare. Che potrebbero non condividere o non capire il perché della sua importanza.

In un Elevator pitch deve prevalere l'informazione, ovvero essere chiari su cosa si sta esponendo e perché, scartando tutto ciò che potrebbe essere confusionario o eccessivo. Deve essere breve ma efficace, motivo per il quale esistono dei punti chiave per cui passare ogni qual volta se ne stili uno.

I “*do and dont*”²⁰ sono comunemente accordati, e possiamo chiaramente distinguerli con la seguente tabella:

²⁰ Northeastern University, “How To Craft a Personale Elevator Pitch”, Shayna Joubert, 12/08/2024

Do	Dont
Raccontare una storia che spieghi il perché dell'idea	Eccedere nei dettagli, il pitch deve contenere solo informazioni essenziali
Essere specifici senza eccedere in tecnicismi	Linguaggio eccessivamente tecnico, il pubblico va considerato come totalmente "ignorante" in materia
Essere autentici e mostrare agli ascoltatori quale persona si trova davvero alla base dell'idea	Discorso troppo lungo, la durata deve rimanere tra i trenta secondo e tre minuti
Tono formale, un linguaggio troppo rigido confonde o mantiene barriere professionali che potrebbero rallentare l'arrivo dell'idea agli ascoltatori	Concentrarsi troppo sulla propria esperienza personale in campo lavorativo o accademico, rischiando di parlare più di sé stessi che dell'idea

Questi sono solo alcuni dei punti fondamentali di come trattare un elevator pitch, la cui importanza mi è arrivata particolarmente dopo essermi ritrovato a doverne sostenere uno.

A metà del corso ci è stato richiesto di presentare la nostra idea preparando un discorso della durata massima di tre minuti.

Preparammo delle slides ovviamente per accompagnare il tutto, un'altra pratica molto comune quando si presenta l'idea, ed arrivammo al giorno della presentazione con una bozza di discorso.

Quando toccò a me presentare tuttavia, qualsiasi discorso preparato e provato più volte con il mio team mi aiutò ben poco.

Era il momento di trasmettere il perché fossi così preso dal voler creare Pet Guardian, dal perché un sistema di controllo così stringente fosse importante.

Pensai che nessuno tranne un altro proprietario di pet avrebbe potuto comprendere, così decisi di partire chiedendo per alzata di mano quanti avessero un animale domestico.

Includere una "*call to action*", ovvero un elemento di richiamo per gli ascoltatori è fondamentale per un discorso coinvolgente, ed è stato il modo migliore per aumentare la soglia dell'attenzione del mio pubblico.

Tramite l'elevator pitch ho avuto modo di condividere il perché la mia idea esiste, raccontandone l'origine, dimostrare cosa avevo intenzione di creare con il mio team e quali erano i passaggi e le risorse necessarie per arrivare all'obiettivo.

È uno strumento fondamentale che se correttamente usato permette di attirare nuovo sostegno verso l'idea.

È inoltre stato il primo vero momento in cui ho avvertito una sensibile spaccatura tra la teoria e la pratica. Non ho dovuto solo presentare un progetto universitario, non si trattava di studiare qualcosa per prepararsi ad un test, era l'esposizione di un concetto per il fine di dimostrare i motivi della sua esistenza.

CONCLUSIONE: la teoria come fondamento della pratica

Teoria e pratica non sono altro che due facce della stessa medaglia.

La prima fornisce le basi e la seconda permette di concretizzare ciò che all'inizio non è altro che un insieme di ipotesi.

In questa esperienza ho avuto modo di capire quanto realmente le semplici parole su carta possano fornire il giusto sostegno ad un'attività concreta nel mondo reale.

Sono giunto alla conclusione che l'una non potrà mai esistere senza l'altra.

Dimostrare l'esistenza della teoria in funzione della pratica è abbastanza semplice.

Ciò che viene ipotizzato ha bisogno di una prova per poter essere considerato come vero e realistico. È la base del metodo scientifico tradizionale.

Se non esistesse il campo pratico allora la teoria non avrebbe modo o motivo di esistere.

Dimostrare invece l'utilità della pratica in funzione della teoria invece è un concetto molto più ampio.

Durante lo sviluppo di Pet Guardian abbiamo quasi continuamente messo in atto ciò che studiavamo durante il corso.

La teoria aveva un continuo riscontro, ma quanto era realmente utile?

L'idea della *startup* è nata da un bisogno, una sensazione di mancanza, esattamente come dice la teoria delle idee in imprenditoria.

La nascita di un progetto è stata possibile solo perché ho avvertito l'assenza di una funzione di controllo per gli animali domestici.

Il bisogno ha generato l'idea, ed in questo caso la teoria ha fondamentalmente predetto con estrema precisione ciò che poi è avvenuto in pratica.

Una volta passati all'atto pratico i riscontri sono esponenzialmente aumentati.

L'analisi delle forze di Porter è stato il primo vero impatto tra l'idea e la realtà.

La convinzione di poter far sviluppare un concetto così semplice in un mercato già competitivo si sfaldò rapidamente. L'analisi ha portato ad uno sviluppo di nuove funzioni, capendo quali fossero i punti di forza dei *competitors* e le loro debolezze.

Tramite quindi l'uso di. Un concetto teorico ho avuto modo di adattare il mio progetto alla realtà. Senza sfruttare l'analisi di Porter probabilmente la mia idea non

si sarebbe ramificata nelle sue numerose funzioni, ma sarebbe rimasta incompleta o comunque inadatta al mercato di riferimento.

Lo strumento che invece ho avuto modo di usare più volte è stato sicuramente il *brainstorming*.

Inizialmente l'abbiamo usato solo dopo averlo visto durante le lezioni, ma ci siamo presto resi conto che sarebbe stato utile per qualsiasi tipo di problema si sarebbe mai presentato.

Lo applicammo ogni volta che si rese necessario trovare rapidamente una soluzione ad un problema, specialmente a quelli che ci apparivano come più complessi.

Un altro evidente caso di come un concetto teorico, ed anche apparentemente fantasioso, si è dimostrato in realtà uno strumento chiave per il successo dell'idea. La creazione del *team* è stata forse l'unica situazione in cui la teoria non ha fornito alcun supporto.

Questo è stato probabilmente dovuto al fatto che trattandosi di un progetto universitario, e non effettivamente di lavoro sul campo.

Mi sono inizialmente unito ad una persona che già conoscevo, che ha portato con sé un ulteriore membro. Non c'è stata alcuna analisi delle competenze, più un basarsi sulla fiducia reciproca.

Abbiamo ampliato la ricerca per trovare membri invece con capacità specifiche solo in seguito, riuscendo a colmare le lacune che tra i membri fondatori del *team* erano fortemente presenti.

Alla fine il team Pet guardian era ben bilanciato, coprivamo tutte le aree fondamentali e non abbiamo mai riscontrato dei momenti di difficoltà dovuti alla mancanza di competenze.

Questo è stato il primo caso in cui la teoria fondamentale non ha apportato nessun valore aggiunto da cui lavorare. Ma in realtà non è stata per una carenza di metodi su cui basarsi per costruire un team, ma perché fondamentale non ci abbiamo fatto caso, almeno all'inizio.

La teoria può sostenere, ma solo se si è disposti a studiarla ed applicarla.

Quando infine era arrivato il momento di far conoscere la nostra idea l'elevator pitch è stato l'elemento chiave.

Anche qui ci siamo attenuti alla tabella del “*do and dont*” in modo da ricreare un discorso breve ma efficace.

Attenendoci a quelli che sono riconosciuti come ciò che va fatto e ciò che va evitato abbiamo avuto un discreto successo al termine della presentazione. L’attenersi strettamente ai criteri che detta la teoria ci ha garantito un risultato ottimale, anche se abbiamo avuto modo di inserire un tocco personale che deviasse dallo schema più rigido.

Quanto, quindi, sono davvero unite tra di loro la teoria e la pratica?

Ben più di quanto si possa immaginare.

La prima fornisce le basi, la seconda dà le risposte. La pratica può anche generare nuova teoria, creando situazioni in cui quella attuale non basta.

Si ritorna al concetto di novità, di bisogno mancato, che genera nuove idee che poi dovranno trovare applicazione per verificare la loro funzionalità.

BIBLIOGRAFIA

Platone, Simposio, a cura di Giorgio Colli, Piccola Biblioteca 81, Einaudi, Torino 210a-212a, (81-84)

Francesco Trabattoni, la filosofia di Platone: verità e ragione umana, Milano, Carocci editore (10/09/2020). Pag. 155

Codice civile italiano, art. 2082, cinquantesima edizione, Brocardi, aggiornato al 28/07/2021, pag. 585-486

Edward de Bono, Creatività e pensiero laterale, manuale di pratica della fantasia, Milano: BUR Rizzoli 1970 (7-11)

Isabelle Diane, Horak Kevin, McKinnon Sarah e Chiara Palumbo, “is Porter’s Five Forces Framework Still relevant?” Technology Innovation Management Review June 2020 (volume 10, issue 6) 28 – 38.

Joseph L. Bower and Clayton M. Christensen, Disruptive Technologies catching the Wave (1995)

Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen, Alex Edmans, Sandro Sandri, principi di finanza aziendale IX edizione (138 – 143)

A resource Based View of the Firm, Birger Wernerfelt, Strategic management Journal, Vo.5, No.2 (aprile – giugno 1984), 171 – 180

Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen, Alex Edmans, Sandro Sandri, principi di finanza aziendale IX edizione, capitolo 14 (324 – 328)

Hervé Fabrice, Schwienbacher Armin, Crowdfunding and Innovation (2018),
journal of economic surveys (1 - 21)

Journal of Global economy, Business and Finance The Emergence of Alternative
Financing Models, volume 6 problema 12, 2024 (1 – 5)

SITOGRAFIA

Mark A. Runco and Garret J. Jager (2012): The Standard Definition of Creativity, Creativity Research Journal, 24:1, 92-96.

<file:///Users/pcpif/Downloads/RUNCO,%20Mark%20A.%3B%20JAEGER,%20Garrett%20J.%20The%20standard%20definition%20of%20creativity.%20.pdf>

Hanisha Besant, The Journey of Brainstorming, Regent University (2016) Abstract + Changes to the meaning of brainstorming

<https://www.regent.edu/journal/journal-of-transformative-innovation/the-history-of-brainstorming-alex-osborn/>

STRATEGY, glossario della strategia aziendale (2025), sezione B, brainstorming

<https://strty.design/glossario-strategia/brainstorming-cose-tecniche-e-come-farlo-efficacemente-2025/>

Tursi Paola, i sei cappelli per pensare di Edward de Bono (26/11/2022)

<https://www.organizzatessen.it/lavorare-in-team/i-sei-cappelli-per-pensare-di-edward-de-bono/?utm>

“Six Thinking Hats” Edward de Bono (ReadingGraphics).

<https://readinggraphics.com/book-summary-six-thinking-hats/?utm>

Medium, “Undertale” Creator Toby Fox on the Indie Computer Game That’s Become an Industry Darling. Rebecca Hiscott, 7 marzo 2016

<https://medium.com/kickstarter/undertale-creator-toby-fox-on-the-indie-computer-game-that-s-become-an-industry-darling-fa4df6cee2db>

SimpleClosure, Jessica Predaza, The Impact of Positive Team Dynamics on Startup Success, 19/02/2024

<https://simpleclosure.com/blog/posts/impact-of-positive-team-dynamics-on-startup-success/>

Startup Statistics (2025) – Numbers by Country and Success Rate (Naveen Kumar, June 2025)

<https://www.demandsage.com/startup-statistics/>

Northeastern University, “How To Craft a Personal Elevator Pitch”, Shayna Joubert, 12/08/2024

<https://www.waynesburg.edu/sites/default/files/2019-12/Copy%20of%20Elevator%20Pitch%20Guide.pdf>