



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

A.a. 2021/2022

Sessione di Laurea Aprile 2022

Il Rapporto di Mentoring: l'impatto sulle Decisioni Strategiche in Startup Early Stage

Relatori:

Alessandra Colombelli

Elisabetta Raguseo

Andrea Panelli

Candidato:

Gian Marco Scalia

A te nonno. So che saresti fiero di me.

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	6
1 Analisi della letteratura.....	9
1.1 Il Rapporto di mentoring.....	9
1.2 Fattori di successo di un rapporto di mentoring.....	12
1.3 Introduzione al decision making	15
1.4 Approccio scientifico al decision making.....	17
1.5 Euristiche di ricerca ed approccio Effectuation al decision making	21
1.6 Domande di ricerca.....	25
2 Il programma di ricerca InnoventureLab: scopo e organizzazione.....	29
2.1 Campagna marketing	31
2.2 Raccolta dei dati	33
2.2.1 Il primo questionario.....	33
2.2.2 Il secondo questionario	35
2.2.3 Intervista telefonica periodica	35
3 Analisi dei dati	38
3.1 Statistiche descrittive	39
3.2 Costruzione Variabili dipendenti.....	51
3.3 Costruzione Variabili indipendenti.....	52
3.4 Costruzione Variabili di controllo	54
4 Analisi dei risultati	60
4.1 La presenza del mentor	62
4.2 La durata del rapporto di mentoring	65
4.3 La frequenza degli incontri di mentoring.....	69

4.4	La presenza di un rapporto formale vs informale.....	72
4.5	Il livello di supporto psicologico.....	75
4.6	Il livello di supporto legato alla carriera.....	79
CONCLUSIONI.....		82
APPENDICE.....		85
APPENDICE A – SCRIPT QUESTIONARIO PERIODICO		85
APPENDICE B – SCRIPT INTERVISTA PERIODICA		88
APPENDICE C - VARIABILI STATA.....		93
APPENDICE D – MATRICE DI CORRELAZIONE		95
BIBLIOGRAFIA		96
SITOGRAFIA.....		103

INTRODUZIONE

Da molti anni gli studiosi concordano nel fatto che avviare una startup sia uno dei processi imprenditoriali più rischiosi.

L'immaginario collettivo sul mondo startup, specialmente nell'ultimo decennio, è quello di avere la possibilità di ottenere successo facile e immediato. Questo è dovuto soprattutto allo storytelling sui casi di grandissimo successo proveniente dalla Silicon Valley. La realtà, purtroppo, è spesso molto diversa da ciò.

Secondo Steve Blank, la startup è un'impresa con delle caratteristiche ben precise, vediamole nel dettaglio.

- La temporaneità: non si può restare in fase di startup per un periodo troppo lungo, deve esserci da parte dell'imprenditore l'ambizione di diventare una grande impresa. L'essere etichettato come una startup è solo una fase di passaggio.
- La sperimentazione: la startup non presenta da subito un modello di business definito, la capacità dell'imprenditore sta nel provare diverse soluzioni e capire quale sia la migliore per il mercato di riferimento.
- La scalabilità: caratteristica fondamentale per il successo di una idea imprenditoriale è che il suo modello di business sia scalabile e ripetibile nei suoi processi.

Nel suo libro, "The Lean Startup", Eric Ries dà la seguente definizione di startup: "A startup is a human institution designed to deliver a new product or service under conditions of extreme uncertainty".

L'affermazione dello scrittore americano mostra chiaramente quale sia il punto di partenza delle condizioni in cui una startup opera: l'estrema incertezza. Proprio un ambiente così turbolento ed incerto potrebbe essere uno dei principali motivi dell'elevato tasso di fallimento che circonda il mondo delle startup.

I dati provenienti da Kauffman Foundation e dal Ministero del Lavoro degli Stati Uniti dimostrano infatti che l'87% delle start-up fallisce o decide di abbandonare la propria idea imprenditoriale entro 7 anni dalla nascita (Fairlie & Miranda, 2017).

Il Thompson Venture Economics mostra che il 55% delle start-up che riceve un finanziamento in equity da parte di investitori esterni, fallisce chiudendo in perdita.

Solo il 6% riesce ad ottenere un ritorno 5 volte maggiore all'investimento ricevuto. (Kerr et al., 2014)

Secondo CBI Insights, il 35% delle start-up fallisce in seguito ad un mancato soddisfacimento di un bisogno del mercato, mentre il 38% dichiara di non avere più risorse economiche a disposizione per portare avanti il progetto.

Un altro dato interessante riguarda il Modello di Business inadatto, il 19% delle startup, dunque, non essendo in grado di ottenere il modello di business ottimale per la loro idea, fallisce. Questo è un chiaro segno che potrebbero aver bisogno di una figura esterna più esperta e matura che possa aiutarli in tal senso.

Il principale motivo di questi problemi può essere comunque dedotto dalle caratteristiche di una startup, in particolare la sperimentazione.

Le startup, infatti, devono sperimentare e questo vuol dire cambiare molto spesso la soluzione e i processi. Questo porta ad esaurire le risorse economiche prima di raggiungere un livello di sviluppo del prodotto e/o servizio adeguato al mercato di riferimento.

La mancanza di esperienza e di capacità, una scarsa comprensione del contesto, una vision poco chiara sono tutte cause di scarsi progressi e dell'inabilità a trovare una nicchia di mercato idonea per far crescere l'impresa. Lo sviluppo delle capacità imprenditoriali nei primi anni dell'impresa è cruciale nel determinarne la sua sopravvivenza (Gartner, 1999).

È necessario quindi che gli aspiranti imprenditori acquisiscano tali competenze per aumentare le probabilità di successo.

Per questo motivo, sempre più spesso, gli imprenditori si rivolgono a una persona con più esperienza che li supporti e li guidi lungo il loro percorso: il mentor.

Il rapporto di mentoring è considerato un metodo molto efficace nel trasferimento delle conoscenze, delle abilità e delle caratteristiche necessarie per diventare imprenditori di successo (St-Jean & Mathieu, 2015).

La relazione con un professionista più maturo e con più esperienza diretta nel campo da all'imprenditore novizio la possibilità di crescere sia a livello professionale che personale, lo aiuta a riflettere, migliora la sua comprensione delle cose motivandolo e incoraggiandolo a perseguire gli obiettivi che si prefissa.

Il mentoring nasce all'interno delle grandi aziende con lo scopo di formare i neoassunti.

Sin dal 1983 Kram ne studiò le dinamiche identificando le tipologie di supporto che un mentor può offrire, separandole in due categorie: funzioni di supporto psicologico e funzioni legate allo sviluppo della carriera. Nel corso del tempo, grazie al crescente interesse verso il tema dell'imprenditorialità e con la diffusione delle startup, l'attenzione si è spostata sempre più verso il mentoring imprenditoriale.

Nel panorama letterario del mondo imprenditoriale, in particolar modo per quanto riguarda gli approcci al decision making, negli ultimi anni si sono affermate due metodologie differenti: l'approccio scientifico (Ries E., 2011; Eisenmann T., Ries E., Dillard S., 2012; Camuffo A., Cordova A., Gambardella A., 2017) e l'approccio effettuativo (Sarasvathy S. D., 2001; 2003).

Entrambe queste metodologie sono state oggetto di studio nell'esperimento condotto nel corso del programma di pre-accelerazione InnoVentureLab (IVL).

L'obiettivo di tale programma è quello di investigare l'influenza di questi approcci al decision making su un campione di startup early stage. InnoVentureLab rappresenta il punto di partenza di questo lavoro di tesi, in quanto i dati per la costruzione del campione provengono da interviste e questionari effettuati dagli imprenditori nel corso della partecipazione al programma.

IVL è un esperimento Randomized Controlled Trial (RCT) nato grazie alla collaborazione di Politecnico di Torino, Centro ICRIOS dell'Università Bocconi di Milano e Politecnico di Milano, nel quale le startup partecipanti provenienti da tutta Italia sono state divise in maniera randomica in tre gruppi (scientifico, effectuation e un gruppo di controllo) ed hanno ricevuto un training di 8 lezioni mirato a fornire loro i principali strumenti operativi utili nel mondo imprenditoriale ed un metodo decisionale. Le differenze fra le varie tipologie di trattamento al quale sono stati sottoposti i diversi gruppi verranno approfondite nel prosieguo dell'elaborato. Oltre alle lezioni tenute da 4 imprenditori ed esperti del settore delle startup, sono stati organizzati dei webinar con cadenza mensile su argomenti rilevanti per lo sviluppo di un'idea imprenditoriale. In parallelo a queste attività, grazie al contributo dato dai Research

Assistant, tutte le startup partecipanti sono state sottoposte ad un processo di monitoraggio basato su interviste e questionari volto a misurare gli effetti della formazione ricevuta sulle performance e sull'evoluzione delle startup. Il campione analizzato da questo studio ricopre un periodo compreso tra Ottobre 2020 e Gennaio 2021. In aggiunta, alcuni dati utilizzati per le analisi provengono da interviste e questionari conoscitivi, a cui sono stati sottoposti gli iscritti in fase di registrazione e selezione per la partecipazione al programma. Questo lavoro segue la seguente struttura.

Nel primo capitolo verrà descritta la letteratura pregressa sulla figura del mentor e sulle principali caratteristiche e fattori critici di successo che contraddistinguono il rapporto di mentoring. Verranno in aggiunta introdotti i due principali approcci al *decision making*: approccio scientifico ed approccio effectuation. Nel secondo capitolo si procederà con la descrizione dell'esperimento di InnoVentureLab e delle fasi di raccolta dati. Nel terzo capitolo saranno presentate le descrizioni di tutte le variabili che verranno utilizzate nei modelli, con particolare focus sulla metodologia utilizzata per la loro costruzione. Sarà inoltre presentato il campione utilizzato mettendone in evidenza le caratteristiche principali. Nell'ultimo capitolo, infine, verranno presentati ed interpretati i risultati delle analisi di regressione svolte tramite il software STATA e verrà data risposta alle domande di ricerca poste nel capitolo primo.

1 Analisi della letteratura

1.1 Il Rapporto di mentoring

Le origini del concetto di mentoring risalgono all'epoca greca. Omero nell'Odissea narra che Ulisse, prima della sua partenza decide di affidare il suo unico figlio Telemaco, ad un anziano di sua fiducia: Mentore.

Ulisse chiese all'amico di prendersi cura del proprio figlio e prepararlo ad essere il successore al trono in attesa del suo ritorno. Da qui è dunque possibile trarre una prima concezione del termine, Mentore assunse il ruolo di: saggio, consigliere, insegnante, guida e di protettore. L'evoluzione storica e culturale offre numerosi esempi del rapporto di mentoring, evidenziandolo da sempre come la relazione tra una persona adulta, di maggiore esperienza e maturità ed un giovane che muove i primi passi nel suo percorso di crescita personale e professionale.

Poiché le relazioni di mentoring sono relazioni sociali tra persone, non esiste una

relazione di mentoring in particolare derivante da un concetto teorico estrapolato da un libro, ma piuttosto esistono molte forme e tipi diversi di relazione che sono in continua evoluzione.

La prima autrice a trattare il tema fu Kathy Kram (1983), la quale definì il mentoring come il passaggio della propria saggezza e abilità da persone esperte ad altre inesperte e verosimilmente più giovani.

I mentori si concentrano generalmente sullo sviluppo caratteriale e professionale dei loro protetti (Alleman & Clarke, 2000); favorendo le relazioni che a loro volta migliorano lo sviluppo della carriera dell'imprenditore (Scandura, 1992); puntano ad assistere le persone nella transizione all'interno di ambienti mutevoli fornendo loro guida e consulenza (Megginson et al., 2006).

Il mentoring ruota intorno alle persone che ottengono comprensione della loro situazione presente, e sono in grado di prevedere obiettivi futuri da raggiungere (Stober, 2006).

Il mentoring all'interno delle organizzazioni è spesso sostenuto ed incoraggiato dal senior management, in particolar modo da individui esperti e disponibili ad essere abbinati a persone senza esperienza (Kram, 1988).

In generale, le competenze richieste ai mentori sono la capacità di fornire visibilità, protezione e sponsorizzazione di incarichi utili all'avanzamento di carriera, fornire funzioni psicosociali, consulenza e amicizia (Kram, 1983).

I mentori esperti possono agire come modelli di ruolo, allenatori, mediatori, sostenitori, amici o sponsor (Geiger-DuMond & Boyle, 1995),

Watson (2004) ha affermato che il ruolo del mentore è quello di facilitare il processo di apprendimento.

Quindi, invece di prescrivere soluzioni, il ruolo dei mentori è quello di permettere ai mentee di giungere alle proprie conclusioni in modo che possano capire e assumersi la responsabilità per il loro prossimo corso d'azione.

La caratteristica dei mentori efficaci è la capacità di trasmettere esperienze e conoscenze tempestive in contesti appropriati (Leonard & Swap, 2005).

Essendo il mentor un ex imprenditore, significa che hanno camminato sullo stesso percorso e affrontato delle difficoltà simili, è questa la parte preziosa del rapporto.

Sullivan (2000), ha sottolineato l'importanza dell'apprendimento per gli imprenditori e ha affermato come questo sia un fattore critico per la sopravvivenza e la crescita delle piccole imprese.

Molti altri studi (Cope e Watts, 2000, Sanchez-Burks et al., 2017) hanno anche evidenziato il concetto di apprendimento e il ruolo del mentore nel mentoring imprenditoriale.

Tuttavia, l'implementazione di meccanismi di mentoring efficaci è piuttosto problematica. Questo è probabilmente dovuto alla mancanza di definizione delle funzioni e dei risultati del mentore in questo contesto.

Il mentoring imprenditoriale è molto diverso dai meccanismi di mentoring che si presentano all'interno delle organizzazioni con una struttura gerarchica definita; è un supporto fornito da "anziani imprenditori" per evitare che i nuovi imprenditori commettano errori fatali per il corretto sviluppo dell'idea (St-Jean, 2011).

La maggior parte delle start-up fallisce nei primi anni (Bates, 2005; Shane, 2009). Questo può essere il risultato di imprenditori che non sanno cosa stanno facendo (Drucker, 1985) o che credono di sapere tutto (Cope e Watts, 2000).

Sicuramente, ci sono molte altre ragioni come, ad esempio, legate a ragioni politiche o al mercato nel quale si è deciso di operare.

A seguito del continuo aumento delle preoccupazioni per la sopravvivenza e il successo delle start-up, l'interesse per i programmi di mentoring è aumentato; infatti, molti programmi sono stati implementati da istituzioni pubbliche e private per garantire il successo delle startup (Aulet 2013).

Il mentor in un contesto imprenditoriale è la persona che aiuta a scoprire e superare le barriere non note che caratterizzano il viaggio imprenditoriale (Sanchez-Burks et al., 2017), è una persona che offre assistenza a chi decide di dare inizio alla propria attività imprenditoriale (Waters et al., 2002).

1.2 Fattori di successo di un rapporto di mentoring

I requisiti essenziali per un mentoring efficace sono la capacità di ascoltare, riflettere e fare domande aperte e approfondite (Teja, 2003). Sottoponendo all'Alleman Mentoring Activities Questionnaire 33 dipendenti, Williams (2008) ha potuto constatare che la fiducia sviluppata durante le relazioni di mentoring, l'esperienza che il mentore aveva accumulato nel settore di riferimento, e la sua abilità nell'insegnare ai dipendenti la politica organizzativa, erano i requisiti più apprezzati ed efficaci per un rapporto duraturo di mentoring.

Tuttavia, sono emerse alcune aree di insoddisfazione nei confronti dei programmi di mentoring, e possono essere attribuite a scarse relazioni con i mentori e ad atteggiamenti, valori e convinzioni diverse rispetto ai rispettivi protetti (Eby, McManus, Simon, & Russell, 2000). Clutterbuck (2002) ha inoltre sostenuto che un certo numero di programmi di mentoring sono falliti a causa della mancanza di chiarezza e scopo, all'inadeguato abbinamento tra mentore e protetto, aspetto che spesso si verifica nei rapporti di mentoring di tipo formale dove il matching fra le due parti viene definito a priori, e all'insufficiente formazione di ambedue le parti. Lo stesso Clutterbuck (2008) ha successivamente definito che la forza trainante delle relazioni risiede nell'influenza esercitata dai mentori in determinate situazioni.

Wilson ed Elman (1990) suggeriscono che gli aspetti cruciali per il successo del rapporto di mentoring sono da un lato del mentee l'adattamento al cambiamento da parte del mentee, dall'altro l'esperienza lavorativa ed imprenditoriale del mentore.

Sanchez-Burks et al. (2017) hanno trovato che l'età e il sesso di ambedue le controparti non sembra abbiano alcun effetto significativo sui risultati del rapporto di mentoring.

Inoltre, affermano che uno dei principali fattori per ottenere grande soddisfazione da un rapporto di mentoring è la mentalità del mentee volta alla crescita personale.

Nonostante tutte le ricerche che riportano i benefici del mentoring, come qualsiasi altro fattore, il mentoring è un rapporto di successo solo nelle giuste condizioni.

Allen et al. (2002) hanno studiato le esperienze negative del rapporto di mentoring e sono arrivati alla definizione di due categorie. La prima categoria è il comportamento distanziante/manipolativo ed è simboleggiato da una cattiva intenzione da parte del mentore. Questa è una situazione in cui il mentore abusa della relazione cercando di ingannare, trascurare e lucrare dal rapporto di mentoring. La seconda categoria è quando c'è un distacco evidente tra il mentore e il mentee, che potrebbe riguardare, i valori personali, la stima reciproca, lo stile, le opinioni, o le scarse abilità sociali delle due controparti della relazione.

Dal punto di vista dei mentee, il risultato di un rapporto di mentoring che rientrasse in una delle due categorie appena descritte, è stato: meno soddisfazione sul lavoro, maggiore stress e forte sentimento di esclusione nei confronti del proprio mentor.

Kram & Isabella (1985) hanno a lungo studiato le relazioni sul posto di lavoro e sono arrivati alla conclusione che le relazioni con i pari offrono importanti alternative al mentoring tradizionale. In un ambiente di lavoro c'è una vasta gamma di relazioni che è possibile sviluppare. I ricercatori affermano che le relazioni con i pari potrebbero potenzialmente servire le stesse funzioni di un mentoring tradizionale o formale.

Secondo Kram & Isabella (1985) ci sono molte ragioni per questo risultato. In primo luogo, c'è un numero maggiore di pari rispetto ai manager in una grande organizzazione.

Inoltre, una relazione tra pari ha il potenziale di offrire una comunicazione più facile, un supporto reciproco, collaborazione, e uguaglianza. Il mentore formale, invece, è nel maggiore dei casi rappresentato da una figura più anziana e più in alto nella gerarchia lavorativa, il che rende lo scambio di informazioni meno equo rispetto allo scambio fra pari. Oltre a questo, la relazione tra pari tende a durare più a lungo. Il tradizionale rapporto formale di mentoring è di solito più importante all'inizio di una fase della carriera, mentre la relazione tra pari sembra essere più importante in tutte le fasi.

È bene sottolineare che i programmi di mentoring formali di solito si sviluppano attraverso l'abbinamento della coppia mentor-mentee da parte dell'organizzazione. Come risultato, l'organizzazione riconosce formalmente il programma e ha il controllo completo sulla sua struttura. Tuttavia, un potenziale svantaggio dei programmi formali di

mentoring è il rischio di errori nel processo di assegnazione. Questa situazione ha origine tipicamente da giudizi errati fatti dalle organizzazioni stesse.

Anche se molti studi hanno dimostrato che il mentoring è un meccanismo di supporto efficace (Waters et al., 2002; Bisk, 2002; St-Jean e Mathieu, 2015), ci sono alcune dinamiche critiche in questa relazione che è bene puntualizzare.

L'abbinamento spontaneo cercato da ambedue le parti è il più grande vantaggio dei programmi informali. Consentendo la selezione, sia i mentori che i mentee possono essere più soddisfatti dalla relazione.

Barrett (2006) ha confermato questo aspetto, menzionando l'abbinamento fra le parti come una questione critica per il successo del programma di mentoring. Anche Turban e Lee (2007) hanno affermato che entrambe le parti dovrebbero avere caratteristiche simili per assicurare un rapporto di mentoring efficace.

Cox (2005) invece suggerisce che il massimo apprendimento può verificarsi quando la somiglianza è minima tra le coppie.

Chrisman e McMullan (2004) hanno suggerito che i mentee non beneficiano della relazione di mentoring nel caso in cui i mentori non sono competenti, ben istruiti ed esperti del settore, non ritenendo significativo l'aspetto legato alla similarità percepita dalle due parti come fattore di successo del rapporto.

Kram (1985), all'interno del suo studio qualitativo condotto su 18 coppie di mentee e mentori in un contesto intra-organizzativo, ha identificato due differenti macrocategorie di funzioni di mentoring.

La prima è la funzione di supporto psicologico, costruita sull'intimità, la fiducia e sui legami interpersonali.

La seconda è la funzione di supporto legata alla carriera, costruita sul supporto dello sviluppo della carriera e alla preparazione per l'avanzamento professionale del mentee.

Vedremo successivamente nel dettaglio come si compongono le due funzioni di supporto e in cosa si distinguono.

1.3 Introduzione al decision making

Molti studiosi sostengono che gli imprenditori e le loro nuove imprese, creando nuovi posti di lavoro, contribuiscano alla crescita economica degli Stati e delle zone geografiche in cui gestiscono le loro attività (Valliere, D., Peterson, R., 2009).

Il ruolo dell'imprenditore è stato oggetto d'interesse di studi, soprattutto a riguardo delle performance ottenute e degli impatti che le loro idee imprenditoriali hanno da un punto di vista economico e sulla creazione di un nuovo valore.

Se da un lato gli studi svolti confermano il ruolo chiave da lui svolto

all'interno dell'economia e la possibilità di sfruttare le tecniche e gli strumenti sviluppati negli anni per la conduzione aziendale, dall'altro lato si osserva un alto tasso di fallimento tra le startup, strettamente legato all'incertezza intrinseca nel ruolo che queste si propongono di ricoprire nell'industry di riferimento. Eric Ries sembra rispondere a questi aspetti sostenendo che le startup, dal momento che operano in un ambiente di estrema incertezza che rende sempre più difficile prevedere il futuro, necessitano di un nuovo approccio al processo decisionale. Infatti, "il successo di una startup non scaturisce da un buon corredo genetico o dal fatto di essersi trovati nel posto giusto al momento giusto. Il successo di una startup può essere creato ad arte seguendo il processo giusto, il che significa che si può imparare, il che a sua volta significa che si può insegnare" (Ries, E., 2011).

Date le considerazioni precedenti, è arrivato il momento di dare una definizione di cosa è una startup. Secondo Eric Ries, imprenditore americano e autore del libro "The Lean Startup": "How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses", "una startup è un'istituzione umana studiata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza". Questa definizione sottolinea un concetto chiave nella concezione dell'imprenditore e delle sue attività, che lo differenzia

ampiamente, giustificando probabilmente l'inefficacia degli strumenti classici, dal ruolo del manager: l'incertezza.

In letteratura (Sarasvathy, S., D., 2001; McGrath, R., G., MacMillan, I., C., 1995), l'incertezza gioca un ruolo importante nella gestione e nella scelta delle attività da svolgere all'interno di una qualsiasi attività e richiede strumenti diversi rispetto a quelli classici utilizzati in condizione di rischio o di certezza, che rischiano di essere d'intralcio e di causare più danni che vantaggi alle imprese che li utilizzano in condizioni d'incertezza.

L'incertezza è un evento di natura non quantitativa, pertanto non si possono conoscere i suoi sviluppi e non è possibile misurarne la distribuzione di probabilità.

Alla luce di questa definizione è possibile comprendere perché il tipico approccio manageriale al decision making non sia utilizzabile nel contesto imprenditoriale.

Le classiche tecniche manageriali si basano sulla conoscenza approfondita del problema che si vuole affrontare o sulla possibilità di poterne ricavare la distribuzione di probabilità di eventuali dati incerti o mancanti, pensati quindi per affrontare problemi affetti da rischio e non da incertezza (Sarasvathy, S., D., 2001).

Alla luce di questa intrinseca differenza tra attività imprenditoriali e manageriali, gli studiosi e ricercatori affermano che questa incertezza tipica delle attività imprenditoriali debba essere affrontata attraverso agilità strategica e metodologie nell'approccio al decision-making che permettano di adattarsi rapidamente alla mutazione degli eventi.

Il modo in cui gli imprenditori prendono le decisioni e come sfruttano le risorse a loro disposizione diventa cruciale per il successo o il fallimento dell'idea imprenditoriale (Reymen et al., 2015).

Il numero di pivot e i dropout sono le principali scelte strategiche che una startup early stage si trova a dover compiere. Nel caso delle attività imprenditoriali che si concentrano in un contesto turbolento e complesso come quello delle startup, assume una particolare rilevanza l'approccio decisionale utilizzato dagli imprenditori. Gli aspetti che principalmente differenziano le attività manageriali da quelle imprenditoriali sono l'elevata incertezza, l'ambiguità, la pressione temporale, l'emotività e un elevato rischio (Shepherd et al., 2014). L'insieme di tutte queste caratteristiche ambientali richiede di affrontare l'attività imprenditoriale attraverso agilità strategica e approcci al decision making che garantiscano la giusta flessibilità, necessaria per adattarsi al contesto in continuo cambiamento, cercando così di ridurre l'incertezza insita nelle attività imprenditoriali

Con decision making si intende l'intero processo di scelta tra una serie di decisioni. Le due principali metodologie applicata ai processi di decision making che si stanno affermando nella recente letteratura sono: il metodo scientifico (Ries E., 2011; Eisenmann T., Ries E., Dillard S., 2012; Camuffo A., Cordova A., Gambardella A., 2017) e le euristiche di ricerca (e.g. Discovery Driven Planning, Confirmatory Search, Effectuation) (McGrath R. G., MacMillan I. C., 1995; Shepherd D. A., Haynie J. M., McMullen J. S., 2012; Sarasvathy S. D., 2001).

Gli approcci che sono alla base dell'esperimento del programma IVL sono:

- il metodo scientifico
- il metodo effectuation

Nelle sezioni successive vedremo con attenzione le principali differenze fra queste due metodologie, anche se questo lavoro di tesi si concentrerà principalmente sul metodo scientifico.

1.4 Approccio scientifico al decision making

Il metodo scientifico pone le sue basi nella metodologia utilizzata da scienziati e ricercatori e consiste in una sequenzialità di attività, a partire dall'osservazione dei fenomeni e l'analisi di questi, fino a raggiungere delle considerazioni.

Viene innanzitutto formulata una teoria sulle cause del fenomeno che si intende osservare. Una teoria è una spiegazione ben comprovata di un aspetto del mondo naturale che può incorporare leggi, ipotesi e fatti.

La teoria così formulata viene sfruttata dagli scienziati per identificare delle ipotesi. Un'ipotesi è la proposizione che deriva logicamente dalla teoria, ma che deve ancora essere testata.

Successivamente si passa alla fase di test in cui il ricercatore provvede a raccogliere le osservazioni del mondo reale utili per la verifica delle ipotesi formulate.

In ultima istanza lo scienziato procede a confermare la veridicità della teoria originale o a revisionare la stessa.

L'ecosistema all'interno del quale gli imprenditori si trovano ad operare è caratterizzato da un alto livello di incertezza, questa influenza loro nei processi decisionali. Proprio per limitare l'incertezza intrinseca presente nella realizzazione di un nuovo business innovativo, la letteratura propone di fornire agli imprenditori un approccio al decision making che imiti quello utilizzato dai ricercatori nella validazione delle loro teorie.

Uno tra i più famosi è il metodo Lean Startup (Ries, E., 2011; Eisenmann et al, 2013).

Similmente all'approccio scientifico si suddivide in quattro passaggi:

1. Formulazione di una teoria sull'idea imprenditoriale

La teoria può riferirsi ad una caratteristica del prodotto/servizio che si vuole realizzare, alla definizione di uno specifico target di clientela o alla scelta di un canale di vendita. In generale la teoria porta a definire un modello di business che si adatta al problema del cliente che si vuole risolvere. Gli imprenditori, quindi, ragionano sui problemi del cliente come se fossero domande di ricerca e formulano teorie nuove, semplici, falsificabili e generalizzabili. Questo passaggio è di fondamentale importanza in quanto permette di limitare il numero di fallimenti necessari prima di ottenere un risultato soddisfacente.

2. Definizione di un set d'ipotesi

Le ipotesi da definire devono essere chiare, falsificabili e coerenti con la teoria, possono essere congetture sui clienti e sul loro problema (Camuffo A., Gambardella A., Spina C., 2019). La fase di definizione delle ipotesi è particolarmente delicata in quanto c'è il rischio di introdurre dei confirmation bias nel caso in cui l'ipotesi non fosse falsificabile, ossia quando non sono chiaramente definite le circostanze nelle quali non possono essere considerate false (Eisenmann et al., 2011); per questo motivo è importante avere delle ipotesi falsificabili, in quanto c'è la necessità di avere a disposizione un criterio oggettivo per valutare la bontà della teoria. Inoltre, le ipotesi non falsificabili potrebbero generare dei risultati non attendibili portando quindi a scelte basate su assunzioni errate.

3. Test delle ipotesi

Al fine di validare o falsificare le ipotesi, il team deve eseguire dei test per raccogliere dei dati attendibili, necessari per la loro valutazione. La particolarità dei test è che devono essere rigorosi, basati su delle metriche affidabili e devono permettere di individuare delle relazioni causali. Alcuni dei test che possono essere utilizzati sono le interviste con il target di clienti coerente con la teoria, i test A/B o l'utilizzo di un MVP (Minimum Viable Product).

4. Valutazione dei test e analisi della bontà della teoria

Questa ultima fase consiste nella valutazione critica dei risultati ottenuti dai test effettuati sulla base delle ipotesi definite. Una corretta valutazione richiede sia un giudizio individuale sia collettivo da parte dell'intero team. Questa fase è molto importante, la non corretta formulazione delle ipotesi o la mancanza di metriche precise per le valutazioni potrebbero portare a dei fenomeni di confirmation bias che riducono la qualità delle informazioni raccolte e potrebbero spostare le decisioni dell'imprenditore verso direzioni distanti dalla realtà. Una volta concluso questo processo di apprendimento, l'imprenditore può decidere di continuare a testare la propria teoria generando delle nuove ipotesi, oppure modificarla. In questo ultimo caso, le strade percorribili dall'imprenditore sono sostanzialmente due: potrebbe effettuare un pivot andando quindi a modificare la propria idea di business sulla base delle ipotesi che sono state falsificate, oppure potrebbe decidere di effettuare un dropout, quindi abbandonare la propria idea di business, senza utilizzare ulteriori risorse. Questo approccio al decision making si propone infatti di massimizzare l'apprendimento limitando al minimo l'utilizzo delle risorse.

Ries descrive la scientificità come un approccio utile allo sviluppo di un nuovo prodotto/servizio innovativo, caratterizzato da veloci iterazioni e una continua ricerca, attraverso un costante aggiustamento basato su un loop di feedback costituito da tre fasi (Ries, 2008):

- Build: partendo dalle ipotesi fatte, lo scope è entrare nella fase di build il più velocemente possibile. Questa fase consiste nella creazione di un MVP, il quale, secondo la definizione di Eric Ries, è "quella versione del prodotto che permette di completare un ciclo di Build-Measure-Learn con la minima quantità di sforzo e di tempo di sviluppo".

- Measure: l'imprenditore utilizza delle metriche e delle soglie di convalida che gli permettano di validare o confutare le ipotesi oggetto di test.
- Learn: fase finale nella quale l'imprenditore valuta le informazioni raccolte e articola le sue considerazioni finali.

Il ciclo Build-Measure-Learn spinge gli imprenditori a valutare continuamente la bontà delle assunzioni fatte, il più velocemente possibile, per evitare errori successivamente in fase decisionale, e arrivare al termine del ciclo in cui si presentano le tre decisioni possibili: miglioramento del prodotto/servizio, cambiamento della strategia o cambiamento della vision.

Alla fine del ciclo ci sono sostanzialmente tre possibili decisioni da prendere:

- Fare pivot, quindi realizzare un cambiamento strategico significativo;
- Perseverare, quindi proseguire nella realizzazione dell'idea di business;
- Dropout, quindi abbandonare la propria idea di business.

Negli ultimi anni c'è stata una profonda evoluzione degli studi in ambito accademico riferiti all'approccio scientifico al decision making (Veretennikova N., Vaskiv R., 2018; Camuffo A., Cordova A., Gambardella A., 2017), di particolare interesse risulta l'esperimento condotto da Camuffo et al. nel 2017.

In questo esperimento è stato analizzato l'impatto dell'utilizzo di un approccio scientifico al decision making su startup early stage, misurando nello specifico l'impatto sulle performance, il numero di pivot di una startup e il numero di startup che abbandonano l'idea. La scelta che l'imprenditore prende dipende dal profitto che si aspetta di ricevere che a sua volta dipende dal valore percepito dell'idea. Quest'ultimo risulta diverso dal valore reale a causa della presenza di bias. Secondo gli autori, l'utilizzo di un metodo, può ridurre i bias e la differenza tra il valore percepito dell'idea e il valore reale. L'esperimento è stato condotto con la metodologia RCT: le startup partecipanti al programma sono state suddivise, in maniera randomica, tra il gruppo denominato trattamento (a cui è stato insegnato a formulare il problema scientificamente) e il gruppo di controllo (che ha seguito invece un approccio di training standard). Le conclusioni tratte da questo esperimento sono che l'applicazione di un metodo scientifico al decision making porta le startup a fare più pivot,

non riduce la probabilità delle startup di fare dropout e porta ad un aumento delle performance.

1.5 Euristiche di ricerca ed approccio Effectuation al decision making

L'approccio Effectuation (Sarasvathy S. D., 2001; 2003) è la seconda metodologia che viene descritta nel dettaglio in questo lavoro di tesi. L'effectuation è un'euristica di ricerca e, insieme al Discovery Driven Planning (McGrath, MacMillan, 1995) e al Confirmation Search (Shepherd, Haynie, McMullen, 2012), rappresenta un ulteriore strumento che permette all'imprenditore di prendere decisioni all'interno del contesto di incertezza nel quale la startup opera. McGrath e MacMillan definiscono delle regole con l'obiettivo di limitare l'impatto delle assunzioni che un imprenditore si trova a fare così da evitare l'impegno di risorse in idee di poco valore. Nell'euristica Discovery Driven Planning ci sono 5 attività distinte:

- Business framing: l'identificazione di un'iniziativa di successo.
- Benchmarking rispetto al mercato e alla concorrenza: per raggiungere un obiettivo di profitto, è bene comprendere tutti i fattori che garantiscono il successo nel mercato, anche tenendo in considerazione la concorrenza esistente.
- Definizione di strategie funzionali all'obiettivo e specifica dei requisiti delle operations: capire quali sono i deliverable al fine di ottenere l'obiettivo pianificato.
- Documentazione delle assunzioni: definire le ipotesi che devono essere trasformate in conoscenza.
- Identificazione delle milestones: la milestone è il punto in cui le assunzioni possono essere testate e trasformate in conoscenza, un esempio è la creazione di un prototipo, il primo utilizzo da parte di un cliente, la prima risposta da parte dei competitors.

Le prime tre attività descrivono accuratamente l'idea imprenditoriale e l'insieme di azioni per realizzarla, la quarta e la quinta attività sono utili alla validazione delle assunzioni sulle quali si fonda il modello di business. L'insieme delle attività consiste in una sorta di studio di fattibilità prima di ulteriori investimenti di risorse finanziarie, umane e, soprattutto, di tempo.

Invece, l'euristica del Confirmatory Search consiste nell'individuare le ricerche che più si adattano a testare la veridicità o meno di un'assunzione fatta dall'imprenditore. Questa

metodologia può essere condotta utilizzando una strategia di ricerca positiva, per testare la veridicità di un'assunzione in un contesto in cui ci si aspetta accada una determinata assunzione, oppure utilizzando una strategia di ricerca negativa, per testare il non accadimento di una determinata assunzione nel contesto ipotizzato. In base alla tipologia di ricerca, è possibile generare una serie di framework, con probabilità e costo degli errori dovuti alle stime.

Questo studio focalizzerà ora l'attenzione sull'euristica Effectuation, che è uno dei due trattamenti ai quali sono stati sottoposti i partecipanti ad InnoVentureLab. Il metodo effectuation nasce dal lavoro di ricerca di Sarasvathy, che ha osservato il modo in cui gli imprenditori esperti prendono le decisioni relativamente al loro business. Rispetto ai modelli tradizionali basati sulla razionalità causale, caratterizzati da obiettivi ben definiti, cause note e precedenti che consentono di ottenere delle previsioni ragionevolmente affidabili sul futuro, un mercato ben definito, il metodo Effectuation ha l'obiettivo di suggerire delle decisioni da intraprendere quando l'ambiente in cui si opera è caratterizzato da elevati livelli di incertezza. Il metodo effectuation secondo (Sarasvathy S. D., 2001) è possibile sintetizzarlo in 4 principi:

- Concentrarsi sulla riduzione delle perdite in termini monetari, di sforzo e di tempo, invece che sulla massimizzazione del profitto: mentre gli approcci di causation cercano di massimizzare il profitto selezionando la migliore strategia, l'approccio effectuation definisce la massima perdita sopportabile e, partendo da questa, sperimenta più strategie possibili con il limitato set di risorse a disposizione. In questa visione l'imprenditore deve investire solo quello che può permettersi di perdere.
- Preferire le alleanze strategiche piuttosto che le strategie competitive basate sulle analisi di mercato: al contrario dell'approccio causation che considera l'analisi dei competitors essenziale, l'approccio effectuation si concentra sulla costruzione di partnership e alleanze con vari stakeholders al fine di ridurre l'incertezza.
- Sfruttamento delle contingenze piuttosto che della conoscenza preesistente: l'approccio effectuation prevede lo sfruttamento delle contingenze che emergono nel corso del tempo, sfruttando il più possibile gli avvenimenti inattesi.

- Controllare un futuro imprevedibile piuttosto che cercare di predire un futuro incerto: l'idea di fondo è che, non essendo possibile predire il futuro, non bisogna perdere tempo cercando di farlo. Mentre l'approccio di causation si concentra sugli aspetti prevedibili di un futuro incerto, l'approccio effectuation si concentra sugli aspetti controllabili di un futuro imprevedibile. Come ha puntualizzato Sarasvathy, la logica di un approccio effectuation è: "To the extent that we can control the future, we do not need to predict it".

Oltre ai 4 principi appena citati, il metodo effectuation nella pratica è possibile sintetizzarlo in 5 elementi differenti, i quali sono stati presi in considerazione nel monitoraggio periodico svolto dai Research Assistants del programma InnoVentureLab.

I 5 elementi sono:

- BIRD IN HAND. La misura in cui gli imprenditori identificano le opportunità alla base delle loro idee di business partendo dalle risorse a propria disposizione, in termini di capacità individuali, background lavorativo, livello accademico e network personale.
- AFFORDABLE LOSS. Gli imprenditori ragionano in termini di perdite accessibili piuttosto che di rendimenti attesi. Invece di cercare di massimizzare i rendimenti selezionando la strategia ottimale per il loro obiettivo, decidono cosa/quanto sono disposti a perdere. Invece di calcolare in anticipo quanti soldi/altre risorse avranno bisogno per lanciare il loro progetto e investire tempo, sforzi ed energie, l'imprenditore arriva a definire ciò che è disposto a perdere. La stima di una perdita accessibile varia da persona a persona e dalle fasi e circostanze della vita in cui ci si trova. Consentendo alle stime circa le perdite accessibili di guidare le decisioni su quale impresa avviare, gli imprenditori si concentrano sulle opportunità che hanno un basso costo di fallimento e generano più opzioni per il futuro. Questo non significa che gli imprenditori scelgano progetti con bassi costi di fallimento, o che non si aspettano di avere ritorni elevati, l'imprenditore riconosce semplicemente che le nuove opportunità di impresa sono incerte e difficili da valutare in anticipo, mentre l'investimento di tempo, denaro e altre risorse è quantificabile, gestibile e controllabile.
- CRAZY QUILT. Questo principio esprime la misura in cui gli imprenditori si concentrano sulla costruzione di partnership piuttosto che sul cercare di battere i concorrenti

presenti sul mercato per mitigare l'incertezza. Gli imprenditori rimangono aperti alle opportunità ed avviano il processo senza determinare un mercato preciso per la loro idea; di conseguenza, non sanno chi saranno i loro concorrenti finali, sono pertanto convinti che le analisi della concorrenza dettagliate abbiano poco valore. Questi imprenditori tendono invece ad iniziare subito a cercare di vendere il prodotto ai potenziali clienti più vicini a loro, a sondare l'interesse, e cercare di costruire una community di utenti intorno al prodotto. Inoltre, gli imprenditori cercano di acquisire risorse chiedendo a potenziali soggetti interessati di impegnare tempo, denaro e risorse, permettendo loro di auto-selezionarsi nel processo di creazione della nuova impresa. Il principio di partnership si integra bene con quello di perdita accessibile per portare l'idea dell'imprenditore sul mercato con una spesa minima. Ottenere impegni preliminari da parti interessate, fornitori o clienti chiave aiuta a ridurre l'incertezza nelle prime fasi della creazione di un'impresa. Infine, poiché l'imprenditore non è legato a un mercato particolare per la sua idea, la rete in espansione di partnership strategiche determina, in larga misura, in quale mercato o mercati l'azienda finirà per entrare o creare.

- LEMONADE. Questo principio indica la capacità dell'imprenditore di trasformare gli imprevisti in opportunità potenzialmente redditizie. Gli imprenditori effettuari imparano non solo a non evitare gli imprevisti, ma ad accoglierli e cercare di trarne vantaggio. La maggior parte delle volte, gli imprevisti provengono da eventi negativi, ma poiché gli imprenditori effettuari non legano la loro idea a nessun "mercato" teorizzato o predefinito ma rimangono aperti ai cambiamenti, qualsiasi cosa è potenzialmente una sorpresa che può portare ad una preziosa opportunità.
- PILOT IN THE PLANE. Questo principio indica la misura in cui gli imprenditori gestiscono l'incertezza focalizzandosi sugli aspetti che possono controllare direttamente, e non curandosi particolarmente di quello che è fuori dal loro controllo. In altre parole, gli imprenditori effettuari sanno che il futuro proprio e della propria impresa dipende da molti fattori, accettano questo rischio, e si concentrano solamente su quelli su cui hanno il controllo diretto. Il controllo consente agli imprenditori di lavorare sulle cose che ritengono importanti, impostare la propria strategia e lavorare con chi desiderano.

1.6 Domande di ricerca

A seguito di una attenta analisi della letteratura ad oggi presente, si nota come manca uno studio specifico sul mondo delle startup early stage che indaghi come le principali caratteristiche di un rapporto di mentoring vadano ad impattare sulle scelte decisionali degli imprenditori. In questo paragrafo verranno presentate le domande di ricerca verificate tramite l'applicazione di modelli statistici di regressione. Le domande di ricerca sono divise in 5 gruppi, ognuno dei quali prende in esame una caratteristica del rapporto di mentoring.

1.6.1 PRESENZA DI UNO O PIU' MENTOR ESTERNI

Il primo elemento di studio riguarda la presenza di uno o più mentor esterni.

De Janasz, S. C; Godshalk, Veronica M., (2013) affermano che la presenza di un mentor, porta il mentee a sviluppare una mentalità imprenditoriale migliore, è un boost per la propria carriera, è un fattore critico di successo. Van Emmerik, I. J. H. (2004a) dimostra che la presenza di un rapporto di mentoring influenza significativamente lo sviluppo di carriera del mentee, lo supporta a livello psicologico ed è uno strumento importante per evitare il burnout quando i dipendenti si confrontano con situazioni lavorative avverse.

Cope e Watts (2000) suggeriscono che avere più mentor esterni possa portare l'imprenditore a migliorare le proprie performance, la startup potrebbe avere esigenze che un singolo mentor non riesce a soddisfare. De Janasz e Sullivan (2002) suggeriscono che il modello tradizionale dei professori, guidati per tutta la loro carriera da un mentore principale, potrebbe non essere più realistico. Avere più mentori può migliorare i risultati del mentoring, come una maggiore soddisfazione sul lavoro migliori aspettative di carriera, sviluppo psicologico con mentalità imprenditoriale (Baugh e Scandura, 1999).

Alla luce di queste considerazioni, si presentano dunque le prime domande di ricerca:

- Ipotesi 1 a: "L'esistenza di un rapporto con un mentor esterno riduce la probabilità di fare dropout"
- Ipotesi 1 b: "L'esistenza di un rapporto con un mentor esterno aumenta la probabilità di fare pivot"

- Ipotesi 1 c: “L’esistenza di un rapporto con più di un mentor esterno riduce la probabilità di fare dropout”
- Ipotesi 1 d: “L’esistenza di un rapporto con più di un mentor esterno aumenta la probabilità di fare pivot”

1.6.2 DURATA DEL RAPPORTO DI MENTORING

Una delle caratteristiche del rapporto di mentoring largamente descritta in letteratura riguarda la durata del rapporto.

Parsloe (1992) ha definito che il mentoring si riferisce generalmente ad una relazione a lungo termine. La durata, sottolineata da Cope e Watts (2000), è un’altra variabile critica nei rapporti di mentoring. Hanno osservato che i programmi a lungo termine (formali o informale) hanno maggiori probabilità di far emergere risultati positivi.

Allen et al. (2003) hanno esaminato la relazione tra il mentore e il mentee, e in particolare il concetto di efficacia del mentor. La conclusione di questo studio è che possono emergere mentor di alta qualità indipendentemente dal modo in cui il rapporto di mentoring si compone. Il fattore più significativo della relazione è la durata. In rapporti più brevi, le somiglianze percepite tra il mentee e il mentore portano a migliori livelli di apprendimento e qualità della relazione.

I risultati suggeriscono che il tempo è un concetto chiave nello studio delle relazioni di mentoring, da qui nascono le seguenti domande di ricerca:

- Ipotesi 2 a: “Al crescere della durata di un rapporto con un mentor esterno si riduce la probabilità di fare dropout”
- Ipotesi 2 b: “Al crescere della durata di un rapporto con un mentor esterno aumenta la probabilità di fare pivot”

1.6.3 NUMERO DI INCONTRI MENSILI CON IL MENTOR

Secondo la letteratura, uno dei fattori caratterizzanti il rapporto di mentoring è la frequenza degli incontri fra le due controparti.

Waters, Lea, et al., (2002) hanno dimostrato che specialmente all'inizio del rapporto di mentoring un numero elevato di incontri fra le due parti può essere di aiuto per aumentare la percezione del mentee riguardo la qualità della relazione, ed il successo aziendale.

Sanchez-Burks, Jensen, et al., (2017) affermano che al crescere del numero di interazioni tra mentor e mentee aumenta l'influenza positiva sulla relazione, in particolar modo nel caso di incontri faccia a faccia o comunicazioni video, aumenta il livello di soddisfazione per l'imprenditore, fenomeno meno accentuato per lo scambio di mail.

Van der Sijde, Peter, Geertjan Weijmans, (2013) dimostrano invece che non ci sia alcun tipo di apporto significativo della frequenza dei rapporti di mentoring sui benefici che l'imprenditore ha dall'esperienza. Lyons, Brian D., and Edward S. Oppler, (2004) affermano che la soddisfazione del mentee e le nozioni da lui imparate crescono al crescere del numero di incontri che avvengono con il proprio mentor. De Janasz, S. C; Godshalk, Veronica M., (2013) affermano che al crescere del numero di interazioni aumenta il livello di soddisfazione del mentee verso il programma di mentoring.

Dall'analisi della letteratura nascono dunque le seguenti domande di ricerca:

- Ipotesi 3 a: "Al crescere del numero di incontri con un mentor esterno si riduce la probabilità di fare dropout"
- Ipotesi 3 b: "Al crescere del numero di incontri con un mentor esterno aumenta la probabilità di fare pivot"

1.6.4 RAPPORTO DI TIPO FORMALE VS INFORMALE

Un altro tema ampiamente descritto in letteratura riguarda come un programma di mentoring può essere classificato, ci sono due modalità differenti: formale e informale.

Le due modalità variano su una moltitudine di dimensioni che possono influenzare la soddisfazione dell'imprenditore e dunque l'efficacia del rapporto (Ragins & Cotton, 1999). In particolare, le relazioni informali sono spesso guidate dai bisogni di sviluppo (Kram, 1985) e dall'identificazione reciproca: i mentori scelgono i protetti che percepiscono come simili a loro stessi, e i protetti scelgono mentori che vedono come modelli di ruolo (Ragins, Cotton, & Miller, 2000). Inoltre, i programmi informali di mentoring non sono gestiti, strutturati, né

formalmente riconosciuti da un'organizzazione (Chao, Walz, & Gardner, 1992). Di sicuro, il processo di abbinamento è la parte più importante di questi meccanismi. Hunt e Micheal (1983) hanno affermato che un abbinamento riuscito non in modo efficace può causare risultati dirompenti come frustrazione o diminuzione dell'autostima. In relazione a questo argomento, ci sono molte ricerche che ci illuminano su come dovrebbe essere fatto un abbinamento efficace (Cox, 2005; Ragins e Cotton, 1999).

Si formulano così le seguenti domande di ricerca:

- Ipotesi 4 a: "La presenza di un rapporto formale con un mentor esterno riduce la probabilità di fare dropout"
- Ipotesi 4 b: "La presenza di un rapporto formale con un mentor esterno aumenta la probabilità di fare pivot"

1.6.5 TIPOLOGIA DI SUPPORTO RICEVUTO DAL MENTOR

L'ultima caratteristica di un rapporto di mentoring che questo lavoro si prefigge di studiare riguarda la tipologia di supporto che un mentor può fornire al mentee.

Kram (1983, 1985) ha suggerito che le relazioni di mentoring garantiscono due funzioni separate, ma interconnesse: supporto legato alla carriera e supporto psicologico. Il supporto alla carriera facilita l'avanzamento di carriera aumentando la visibilità del protetto nell'organizzazione di appartenenza e migliorando la sua conoscenza su come muoversi efficacemente nel mondo aziendale

(Aryee, Wyatt & Stone, 1996; Chao, Walz & Gardner, 1992). La funzione psicologica fornisce supporto emotivo e psicologico al protetto (Olian, Carroll & Giannantonio, 1993), e serve ad aumentare la fiducia nel suo ruolo professionale (Chao, Walz & Gardner, 1992).

Le ultime domande di ricerca sono dunque le seguenti:

- Ipotesi 5 a: "La presenza di un supporto legato alla carriera da parte di un mentor esterno riduce la probabilità di fare dropout"
- Ipotesi 5 b: "La presenza di un supporto legato alla carriera da parte di un mentor esterno aumenta la probabilità di fare pivot"

- Ipotesi 5 c: “La presenza di un supporto di tipo psicologico da parte di un mentor esterno riduce la probabilità di fare dropout”
- Ipotesi 5 d: “La presenza di un supporto di tipo psicologico da parte di un mentor esterno aumenta la probabilità di fare pivot”

2 Il programma di ricerca InnoventureLab: scopo e organizzazione

Dalla collaborazione di tre grandi atenei italiani, il Politecnico di Torino, il Politecnico di Milano e il centro ICRIOS dell’Università Bocconi, è nato il progetto InnoVenture Lab (IVL) con lo scopo di fornire un metodo decisionale strutturato agli imprenditori di startup early stage e di studiare in maniera empirica gli effetti derivanti dall’applicazione di diverse teorie imprenditoriali e decisionali sulle performance e sull’evoluzione dell’idea imprenditoriale.

Le metodologie adottate sono di due tipi: scientifico ed effectuation.

Nel metodo scientifico gli imprenditori comprendono accuratamente il problema articolando una teoria, definendo ipotesi testabili, svolgendo test e interpretando i risultati;

Nel metodo effectuation gli imprenditori non utilizzano un approccio predittivo ma definiscono i passaggi che devono compiere sulla base delle risorse a disposizione.

Per l’insegnamento di queste due metodologie è stato proposto un corso ad hoc rivolto a startup early stage con idee in fase embrionale, in quanto startup già strutturate non rappresentavano il giusto target a causa dei meccanismi interni già esistenti che avrebbero potuto influenzare l’approccio al decision making.

Il reperimento delle startup, che hanno partecipato al progetto, è stato possibile grazie ad una massiccia campagna marketing ed ha portato a selezionare 308 idee imprenditoriali provenienti da tutto il territorio italiano che sono poi state assegnate casualmente tra il gruppo di controllo e quello di trattamento.

Quindi è stato offerto loro un programma di formazione composto da 8 lezioni:

- Lezione 1: Redazione iniziale di un BMC (Business Model Canvas), un modello che ha rivoluzionato il modo di rappresentare un business model. Con il BMC tutti hanno la possibilità di comprendere elementi complessi che riguardano il funzionamento di

un'intera azienda in modo semplice ed estremamente intuitivo. Ciò avviene perché il canvas si basa su un linguaggio visuale rapido da apprendere e accessibile al di là del background professionale;

- Lezione 2: L'analisi e la comprensione dei bisogni e dei problemi dei potenziali clienti (Customer Discovery) in quanto la Customer Discovery è un pezzo fondamentale del processo di progettazione di un nuovo prodotto o servizio.
- Lezioni 3 e 4: Come avviare la Customer Discovery. Queste lezioni hanno la finalità di insegnare le principali tecniche per la conduzione di una corretta fase di ricerca primaria. Descrizione dei principali metodi per fare sondaggi e consigli per rendere il processo di raccolta dati il più efficiente e corretto possibile in modo da ottenere dati oggettivi e non soggetti a bias cognitivi;
- Lezione 5: L'MVP, Minimum Viable Product o prodotto minimo funzionante, è considerato il concetto base del metodo Lean Startup: rappresenta la versione del prodotto o servizio con caratteristiche sufficienti da poter essere utilizzato dai primi clienti, e permette, attraverso i feedback raccolti, di raggiungere lo sviluppo del prodotto finale.
- Lezione 6: La validazione della propria soluzione per provare a far fronte effettivamente alle reali esigenze del mercato, realizzando una versione pilota che segua le giuste procedure;
- Lezione 7: Risultati della validazione dell'offerta/soluzione in cui avviene l'analisi dei dati raccolti;
- Lezione 8: Sessione conclusiva del programma di formazione in cui gli imprenditori hanno presentato la loro idea (pitch) ricevendo dei feedback da parte del mentor e degli altri startupper.

Le lezioni sono state svolte da instructor con esperienza pluriennale nel mondo delle startup.

I contenuti offerti si distinguevano per la differente metodologia spiegata per la validazione del loro modello di business.

Un gruppo è stato guidato nell'apprendimento del processo effectuation che si basa sul principio di partire dai propri mezzi (chi siamo, cosa sappiamo, chi conosciamo) nell'andare a risolvere un'esigenza di mercato.

Ad un altro gruppo è stato spiegato come implementare il metodo scientifico, basato sulla definizione di una teoria, di un set di ipotesi in linea con l'idea di business, di test per supportare o meno le ipotesi e infine la valutazione dei dati raccolti per decidere se continuare con l'idea, abbandonarla o modificarla.

Il terzo gruppo, invece, ha seguito un approccio tradizionale.

La suddivisione delle startup in 3 macrogruppi risponde all'esigenza di voler analizzare se e in che modo i tre approcci al decision-making vadino ad impattare sulle performance delle startup in base al trattamento a cui erano state sottoposte. È all'interno di questo contesto che è stato possibile definire il campione su cui si baseranno le analisi successive.

A causa della situazione pandemica le lezioni sono state svolte online da mentor esperti; ognuno di loro ha lavorato con un sottogruppo sia dell'intero campione trattato e sia dell'intero campione di controllo. Le tre ore di sessione sono state divise in lezioni puramente teoriche, gruppi di lavoro pratici organizzati tramite breakout rooms e approfondimenti tramite delle sessioni di Q&A.

2.1 Campagna marketing

Al fine di poter far conoscere il programma di InnoVentureLab (IVL) ad un numero particolarmente elevato di imprenditori si è adottata una massiccia campagna di marketing in tutta Italia.

Numerose sono state le persone coinvolte nel programma: research assistants (RA), dottorandi, docenti universitari, docenti esterni, ricercatori accademici ed altri.

La campagna di marketing iniziata nell'estate del 2020 è stata la prima nella quale sono stati coinvolti i RA appartenenti alle tre diverse università organizzatrici del progetto. (Politecnico di Torino, Politecnico di Milano e Università Bocconi)

Per massimizzare l'output, i RA sono stati suddivisi in gruppi di lavoro e assegnati a una specifica area geografica, tipicamente una regione.

La campagna di marketing è stata condotta attraverso tre canali:

- Piattaforme social
- Pagina web dedicata
- Partnership e collaborazioni

I social utilizzati in questa fase sono stati:

- Facebook per la peculiarità di essere largamente diffuso tra la popolazione;
- Instagram per la sua diffusione soprattutto tra i giovani;
- LinkedIn per il suo utilizzo da parte del mondo accademico e professionale.

Per ognuno di questi social, il team di RA ha accuratamente selezionato enti, gruppi e pagine dedicate al mondo delle startup e dell'imprenditoria sui quali condividere il manifesto del programma ed eventualmente stringere collaborazioni e partnership.

Il secondo canale di comunicazione, il sito ufficiale di IVL, è stato fondamentale per:

- Mettere a disposizione una piattaforma per invio e raccolta candidature
- Fornire informazioni più dettagliate relative al programma
- Rispondere alle FAQs relative al programma e al processo di candidatura.

Terzo punto importante della campagna di marketing è stata la creazione di collaborazioni e partnership con acceleratori, incubatori e altre organizzazioni rilevanti per il mondo startup che hanno svolto un ruolo di Media Partner.

Tra tutti ricordiamo:

1. Plug and Play Italia, divisione italiana della più grande piattaforma di Open Innovation al mondo, che è stata nominata partner ufficiale del programma per il suo impegno nell'incoraggiare lo sviluppo tecnologico;
2. Startup Grind che è invece una community particolarmente estesa che coinvolge studenti, imprenditori e investitori;
3. Startup Legal che si occupa di supporto legale e finanziario rivolto a startup e giovani iniziative, con assistenza lungo l'intero ciclo di vita dell'impresa;
4. L'incubatore I3P del Politecnico di Torino che è uno dei principali incubatori di startup attivi a livello italiano.

La campagna marketing così condotta ha generato interesse in ben 373 realtà diverse, 308 delle quali sono state convertite in iscrizioni effettive e rappresentano le candidature che hanno avuto accesso al programma di pre-accelerazione.

2.2 Raccolta dei dati

Una delle attività più complesse dell'esperimento condotto dal gruppo di lavoro è stato senza dubbio la raccolta dei dati che si è sviluppata attraverso due fasi distinte.

La prima fase ha avuto inizio sin dall'iscrizione delle singole startup mediante la compilazione di due questionari somministrati tramite la piattaforma Qualtrics: uno rivolto a tutti i membri del team comprendeva domande relative alle informazioni demografiche, al percorso accademico frequentato, alle esperienze lavorative maturate ed infine alle percezioni sulla propria attività imprenditoriale; l'altro rivolto invece solo ai team leader e comprendeva domande sul valore percepito della startup, sul settore di appartenenza, sul network di conoscenze a supporto della startup e sui tratti psicologici del team ma più nello specifico del leader stesso.

La seconda fase della raccolta dati si è basata su interviste effettuate dai Research Assistant ad intervalli periodici di circa 6/7 settimane. L'intervista, della durata di circa 30 minuti, ha permesso di raccogliere informazioni sulla struttura organizzativa delle startup e di comprendere e inquadrare il suo livello generale di scientificità e di effectuation nello sviluppo dell'idea imprenditoriale oltre a informazioni sulla struttura organizzativa della startup.

Le interviste hanno seguito uno script tabulato per far sì che la varianza dovuta alla codifica dei ricercatori fosse ridotta al minimo e inoltre agli stessi Ras sono stati sottoposti dei casi studio di analisi per garantire una baseline generale di valutazione.

2.2.1 Il primo questionario

Al fine di completare la candidatura al programma IVL è stato mandato a tutti i componenti dei team, il primo questionario progettato per reperire informazioni generali, demografiche e conoscitive della startup e della composizione del team.

È composto da 121 domande suddivise in quattro differenti categorie, ciascuna con la finalità di misurare caratteristiche diverse:

- Domande di natura qualitativa sulle caratteristiche anagrafiche e demografiche di ogni componente della startup;
- Domande di natura qualitativa e quantitativa relative al background accademico del team della startup;
- Domande di natura qualitativa e quantitativa relative alle esperienze lavorative del team della startup;
- Domande di natura quantitativa relative al comportamento e ai tratti personali e psicologici di ogni componente dei team rispetto alla propria attività imprenditoriale

Queste domande hanno permesso di avere un quadro chiaro circa le caratteristiche dei componenti dei team, non solo dal punto di vista lavorativo ma anche tenendo conto degli studi compiuti.

La classificazione del background studentesco del leader della start-up è stata presa in considerazione per valutare se la diversa forma mentis, le diverse competenze tecniche e le diverse conoscenze acquisite negli anni di studi avessero un'influenza sulle scelte strategiche oggetto di ricerca dell'elaborato di tesi e sulla variabile di performance scelta, il revenue.

Le domande relative alle esperienze lavorative, manageriali e imprenditoriali pregresse hanno invece permesso di svolgere delle analisi per valutare se le esperienze lavorative dei componenti, sia in termini di anni di esperienza sia in termini di settori, avessero un'influenza sulla complessità di prodotto/servizio e sulle tipologie di pivot effettuati.

Nella parte finale del questionario, è infine stato richiesto agli imprenditori di indicare tre libri in ambito business o startup che li avessero influenzati. Lo scopo di questa domanda era quello di capire se qualcuno dei partecipanti avesse letto il libro "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses" di Eric Ries. In questo libro l'autore descrive l'approccio scientifico al decision making e, essendo questo un bestseller (The New York Times), una sua possibile lettura da parte dei partecipanti all'esperimento avrebbe potuto interferire con il tipo di trattamento ricevuto durante il programma di formazione.

2.2.2 Il secondo questionario

Il secondo questionario è stato compilato unicamente dai referenti dei team. È composto da 115 domande suddivise in tre parti distinte, il cui scopo è valutare determinate caratteristiche dei leader:

- Domande di natura qualitativa per ottenere ulteriori informazioni riguardo gli imprenditori ed il settore di riferimento della loro startup;
- Domande di natura quantitativa per mappare le percezioni degli imprenditori rispetto a stime di probabilità, rischi ed incertezze, riguardo la loro idea imprenditoriale ed il valore di questa;
- Domande di natura qualitativa e quantitativa per raccogliere informazioni circa le possibili relazioni con mentor esterni e per valutare se gli imprenditori fossero inventori di brevetti o se le loro idee imprenditoriali fossero basate su brevetti di proprietà.

La struttura di questo questionario è la medesima utilizzata per il questionario periodico al quale il referente di ogni start-up è stato sottoposto da parte dei Research Assistant (Appendice A).

2.2.3 Intervista telefonica periodica

Un ulteriore metodo al fine di raccogliere ulteriori dati sono state le interviste telefoniche della durata di circa 30-40 minuti condotte periodicamente dai Research Assistant. L'obiettivo di queste interviste è di valutare e quantificare i livelli di scientificità e di effectuation degli imprenditori e dunque capire se il corso a cui si è stati sottoposti nell'arco delle settimane del training ha o meno avuto un impatto su questi livelli e sulle performance delle start-up. Le interviste sono state condotte inizialmente ogni cinque settimane ma, a partire dal round 4, data la situazione pandemica, si è ritenuto opportuno allungare il periodo tra un'intervista e l'altra a sette settimane, in modo tale da permettere agli imprenditori di ottenere migliori progressi. Al fine di facilitare i Research Assistant nelle loro valutazioni, è stato fornito loro uno schema di codifica mentre, per limitare il più possibile i bias nelle codifiche, i Research Assistant hanno seguito un periodo di formazione in cui sono stati svolti diversi casi studio. Le risposte ricevute dagli imprenditori sono state sempre valutate tramite l'utilizzo di una scala da 1-5. È importante porre l'accento sulla natura prettamente soggettiva delle codifiche

date dai Research Assistant, sarebbe infatti scorretto in questo caso parlare di misura caratterizzata dalle caratteristiche di oggettività ed empiricità. L'intervista svolta seguiva la seguente struttura:

- Informazioni di base relative alla startup;
- Domande per valutare l'applicazione del metodo Scientifico;
- Domande per valutare l'applicazione del metodo Effectuation;
- Domande numeriche quantitative relative alle performance.

Vediamo nel dettaglio come ogni parte è composta.

1) Informazioni di base relative alla startup

La prima parte dell'intervista ha consentito di raccogliere informazioni di base e di "rompere il ghiaccio con gli imprenditori. Sono state poste ai referenti alcune domande che hanno consentito di raccogliere informazioni relative al lavoro svolto dall'intervista precedente. Ad esempio, venivano poste domande relative alle ore settimanali dedicate in media dal team, alla divisione dei ruoli e alla definizione di milestone di avanzamento del progetto fino ad arrivare alla domanda relativa alle attività su cui si sono concentrati. Dalla risposta ad ognuna di queste, il Research Assistant ha potuto determinare la fase in cui si trovava ogni singola startup.

2) Valutazione del metodo scientifico

Come detto in precedenza, il metodo Scientifico si compone di 4 step:

- Sviluppo di una teoria sul problema che si vuole risolvere;
- Definizione di un set di ipotesi in linea con quella che è la teoria;
- Realizzazione di test per validare le ipotesi;
- Valutazione dei risultati ottenuti e successiva decisione.

Il 4 step è stato scomposto in due parti, una relativa all'analisi delle osservazioni ottenute e l'altra alla fase di decisione sul proseguire con la propria idea imprenditoriale, cambiarla o abbandonarla.

È stato definito uno script univoco di domande che i Research Assistant hanno utilizzato costituito da cinque domande principali. Nel caso in cui dalle risposte date dai rispondenti

non emergevano abbastanza informazioni per la codifica, era possibile porgere ai referenti delle domande aggiuntive suddivise atte a valutare la propensione naturale di ogni startup ad ogni fase del metodo scientifico. Le risposte ricevute sono state poi valutate dai Research Assistant tramite una scala discreta da 1 a 5 in base a quanto la startup sia stata più o meno scientifica nelle singole fasi del metodo. Per eliminare eventuali bias nei criteri di valutazione, i Research Assistant sono stati adeguatamente formati in precedenza attraverso la valutazione di interviste derivanti dal precedente programma di ricerca. Nel dataset è stata data la possibilità ai Research Assistant di inserire il valore 0 nel caso in cui si verificano due situazioni: 0 se la startup non ha sviluppato uno dei quattro step; 0 anche per gli step successivi a quello mancante, data la natura sequenziale del processo.

3) Valutazione metodo effectuation

I sostenitori delle tecniche predittive ed in particolare del metodo effectuation sostengono che gli imprenditori dovrebbero far forza su ciò che hanno a portata di mano e improvvisare per conquistare gli stakeholder che co-creeranno insieme all'imprenditore nuovi prodotti e mercati (Wiltbank et al., 2006). Sarasvathy sostiene poi che sono 4 i principi fondanti del processo di Effectuation:

1. Concentrarsi su perdite contenute rispetto alla massimizzazione dei profitti.
2. Preferire le alleanze strategiche piuttosto che le analisi di mercato.
3. Concentrarsi sulla conoscenza che viene sviluppata nel tempo rispetto a quella pregressa.
4. Cercare di controllare il futuro rispetto al cercare di predirlo.

Oltre a questi 4 principi, si è deciso di tenere in considerazione un ultimo aspetto, misurare quanto la startup ha sviluppato la propria idea imprenditoriale, partendo dalle proprie risorse a disposizione (le proprie abilità, la personale rete di conoscenze, le conoscenze acquisite tramite le esperienze lavorative e accademiche). Sulla base di questi principi, è stato realizzato uno script costituito da 5 parti principali suddiviso, come per lo script del metodo scientifico, in sotto-domande per valutare nel dettaglio quanto gli imprenditori rispettino tali principi. Le risposte ricevute sono state poi valutate dai Research Assistant tramite una scala discreta da 1 a 5 in base a quanto la startup sia stata coerente con le caratteristiche del metodo effectuation nelle sue singole fasi. Nel dataset è stata data la possibilità ai Research

Assistant di inserire il valore 0 nel caso in cui la startup non sia stata in grado di sviluppare una o più fasi del metodo effectuation.

4) Informazioni riguardanti le performance

L'ultima parte dell'intervista invece consiste in una serie di domande quantitative per valutare:

- I nuovi clienti acquisiti, cioè quelli dei quali si è riuscito ad ottenere un contatto, e attivati, cioè quelli che effettivamente hanno utilizzato il prodotto o il servizio;
- I costi sostenuti dalla startup durante l'ultimo periodo di riferimento e la loro distribuzione su categorie come costi legali, di sviluppo, di marketing, di ufficio e così via;
- I ricavi ottenuti nel periodo o, se non presenti, al numero di mesi previsti dalla data dell'intervista ai primi ricavi.

Lo script dell'intervista periodica è visibile in Appendice (Appendice B).

3 Analisi dei dati

La raccolta dei dati descritta nel capitolo precedente rappresenta la base per la costituzione del database utilizzato in questo lavoro di tesi, sul quale verranno svolte le analisi di regressione. Il database include le variabili dipendenti dei modelli di regressione, le variabili indipendenti e quelle di controllo delle quali si vuole studiare l'effetto.

Le startup che hanno completato la fase di iscrizione al programma sono state complessivamente 375. Di queste, 308 sono state selezionate per partecipare all'esperimento ed hanno avuto la possibilità di seguire il training di 8 settimane, previsto per i 3 diversi trattamenti: scientifico, effectuation e controllo. La selezione delle startup partecipanti è stata necessaria per escludere tutte quelle che non rientravano nel target di riferimento, come ad esempio le startup appartenenti ad una fase troppo avanzata per il loro percorso di sviluppo e/o con ingenti investimenti alle spalle.

L'assegnazione ai 3 gruppi in cui si divide il programma è avvenuta in maniera randomica, utilizzando il metodo RCT prendendo come input i dati provenienti dalle due pre-survey

compilate in fase di registrazione e quelli provenienti dall'intervista baseline fatta dai Research Assistants subito dopo la chiusura delle candidature.

Operando in questo modo i tre gruppi sono costruiti risultano dunque omogenei fra loro evitando così possibili distorsioni nel corso dell'intero esperimento.

Dato che questo elaborato si focalizzerà sul confronto tra il metodo scientifico ed il gruppo di controllo, si è deciso di togliere dal Database finale le start-up relative al gruppo effectuation, difatti le startup presenti nel campione utilizzato per le analisi sono 203.

3.1 Statistiche descrittive

Si riportano adesso alcune statistiche descrittive con lo scopo di evidenziare le principali caratteristiche del campione utilizzato per questo lavoro. Le seguenti statistiche sono relative alle 203 startup scelte per le analisi di regressione del capitolo quarto e non all'intero campione di startup che hanno partecipato al programma IVL.

MENTOR

Osservando i dati riguardo la presenza o meno di uno o più mentor esterni, si nota come circa il 69% delle startup iscritte al programma hanno dichiarato di non avere alcun mentor esterno. È inoltre utile notare come chi decide di affidarsi ad una figura esterna, il più delle volte ha più di un mentor (Figura 3.1.1).

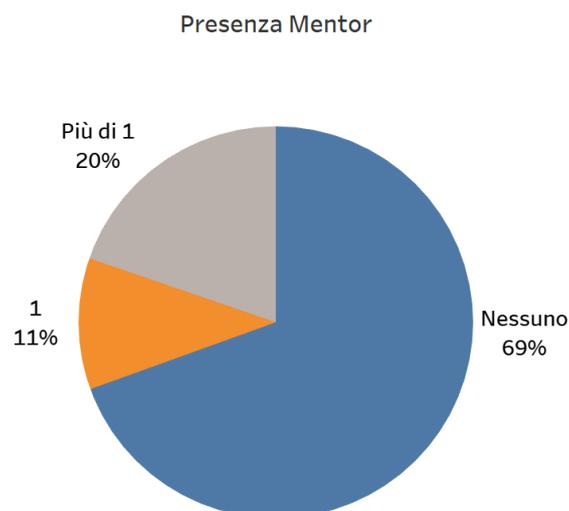


Figura 3.1.1

GENERE

Per quanto riguarda il genere, si osserva quello indicato dal leader della startup. Si nota come l'83% dei referenti nel campione siano di sesso maschile, mentre le donne rappresentano il 17% (Figura 3.1.2). Questo dato è coerente con quanto affermato dalla letteratura, il mondo imprenditoriale vede una maggiore partecipazione da parte del sesso maschile.

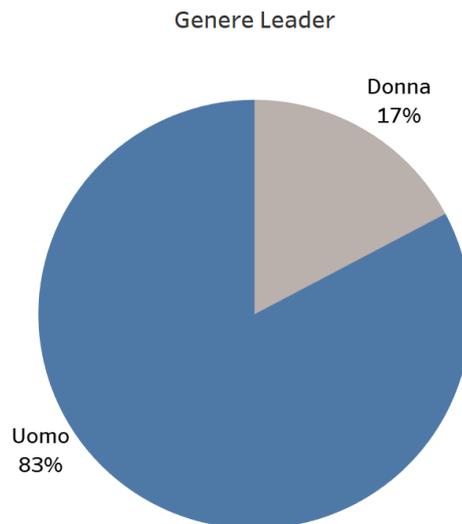


Figura 3.1.2

OFFERTA DELLA STARTUP

Per quanto riguarda l'offerta, le startup possono vendere un prodotto, un servizio o entrambi. L'osservazione di questa variabile ha portato ai risultati illustrati nel grafico di seguito.

Il 62% dichiara di offrire un servizio; un 29% di startup offre invece un prodotto; solo per il 9% di startup, infine, dichiara di offrire un insieme di prodotto e servizio (Figura 3.1.3).

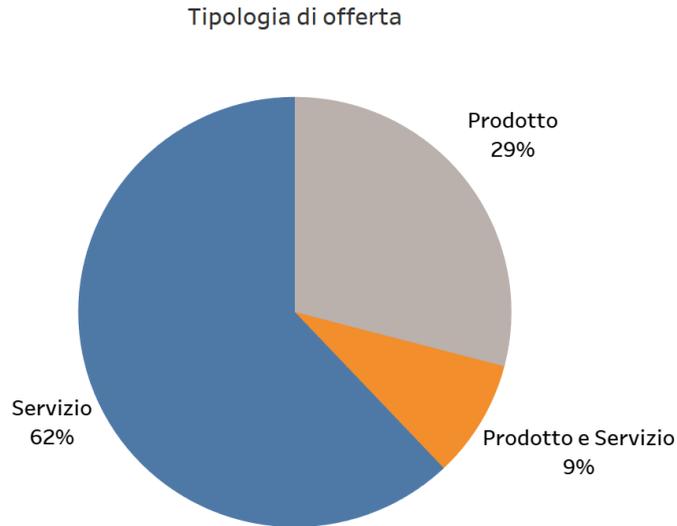


Figura 3.1.3

ALTRA OCCUPAZIONE

Un'altra variabile di interesse per la nostra analisi misura se gli imprenditori svolgono un'altra occupazione al di fuori della startup, dove per "altra occupazione" si intende un lavoro, full time o part time, o la frequentazione di corsi di studio. I dati qui presentati sono gli ultimi presentati dai referenti delle startup.

Dai risultati ottenuti si evince come solo il 16% del campione dedichi il suo tempo esclusivamente alla startup. Quasi tutti hanno invece un'occupazione alternativa (Figura 3.1.4).

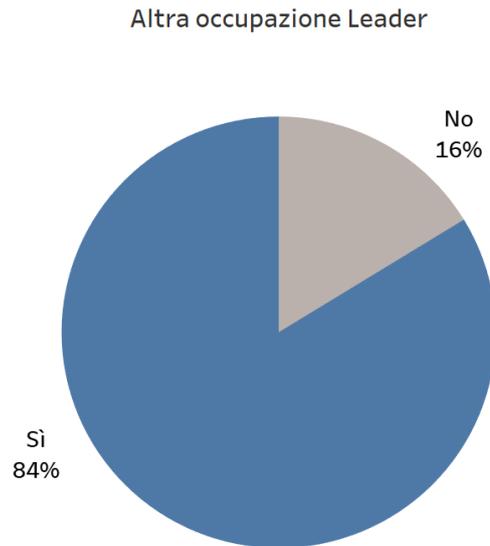


Figura 3.1.4

BACKGROUND ACCADEMICO DEL LEADER DI TIPO STEM

Risulta utile per le nostre analisi studiare il background dei referenti delle startup andando a distinguere fra chi ha un background appartenente alla tipologia STEM da quelli con un background non STEM. Dal grafico si evince come solo il 15% dei partecipanti abbia un background STEM (Figura 3.1.5).

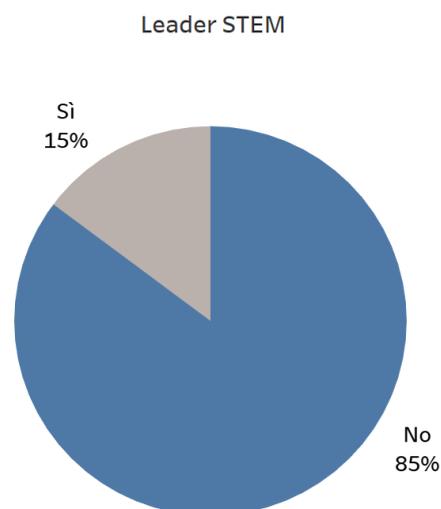


Figura 3.1.5

LEADER HA ESPERIENZA NELLA REDAZIONE DEL BP

Poiché la redazione di un business plan e la precisione necessaria per farlo potrebbero essere associate all'approccio scientifico o effectuation dei leader delle startup nei loro processi decisionali, è stato chiesto agli imprenditori se hanno mai avuto esperienza nel redigerne uno. Dal grafico a torta (Figura 3.1.6), è possibile osservare che il 54% dei leader delle startup segnala di avere esperienza nella redazione di un business plan. Questo dimostra che più della metà degli imprenditori che ha deciso di partecipare al programma ha conoscenze base degli strumenti imprenditoriali.

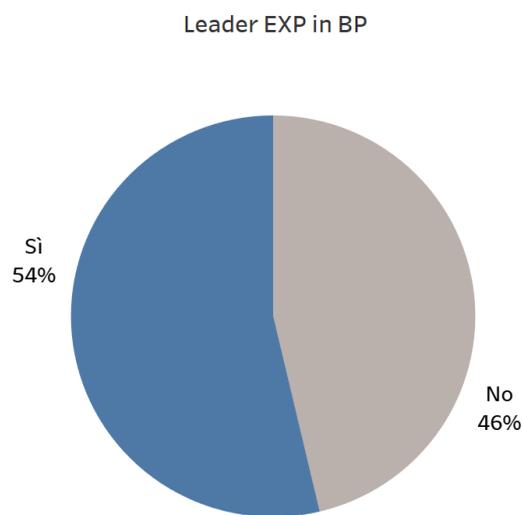


Figura 3.1.6

LEADER HA LETTO IL LIBRO DI ERIC RIES

Eric Ries nel suo libro da numerosi spunti per quanto riguarda l'implementazione della metodologia "Lean", questa sposa perfettamente l'idea di approccio scientifico come inteso dal programma IVL, per questo motivo è stato chiesto agli imprenditori se hanno mai avuto l'occasione di leggere il libro dell'autore statunitense. Dal grafico a torta (Figura 3.1.7), è possibile osservare che solo il 25% afferma di averlo letto.

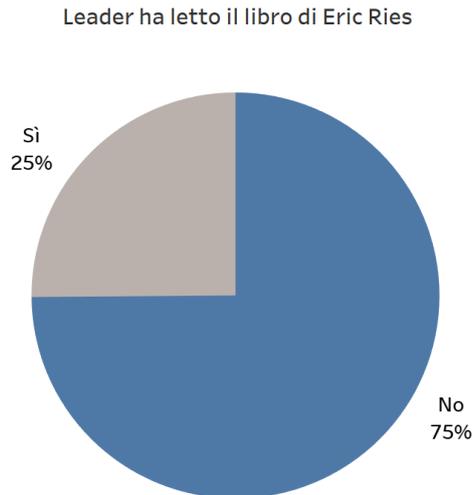


Figura 3.1.7

ESPERIENZA DEL LEADER NELLA FONDAZIONE DI ALTRE STARTUP

Un'altra variabile di interesse è l'esperienza nella fondazione di altre startup in passato. Il campione analizzato si caratterizza con una netta prevalenza di imprenditori alla prima esperienza di realizzazione di una startup, che costituiscono l'80%, questo conferma la partecipazione al programma da parte di imprenditori novizi. C'è poi un 20% dei leader che afferma di aver già avuto in passato esperienza nella fondazione di startup (Figura 3.1.8).

Il leader ha già fondato Startup

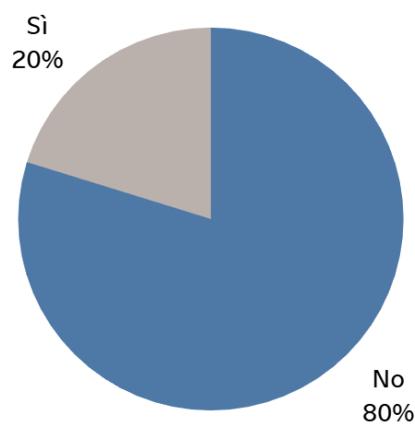


Figura 3.1.8

CORSI DI ECONOMIA E/O MANAGEMENT – CORSI DI IMPRENDITORIALITA'

Frequentare corsi di economia e/o management o di imprenditorialità potrebbe dare all'imprenditore delle basi formative in grado di influenzarne le performance e l'approccio alle decisioni gestionali-strategiche (Figura 3.1.9).

Leader ha seguito corsi di Economia e/o Management

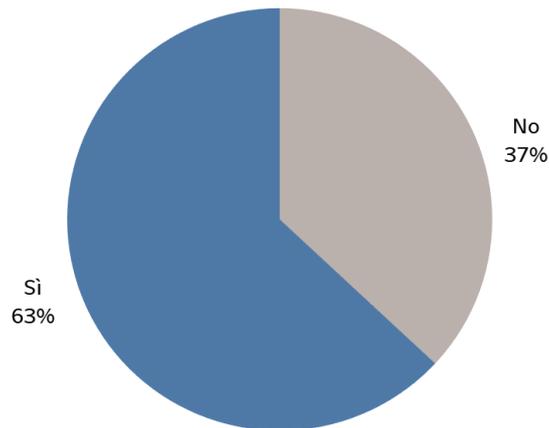


Figura 3.1.9

La frequenza di corsi di economia e/o management risulta essere più comune, il 63% afferma di avere conoscenze in questo ambito, contro il 42% dei leader che invece ha avuto modo di seguire corsi di imprenditorialità (Figura 3.1.10).

Leader ha seguito corsi di Imprenditorialità

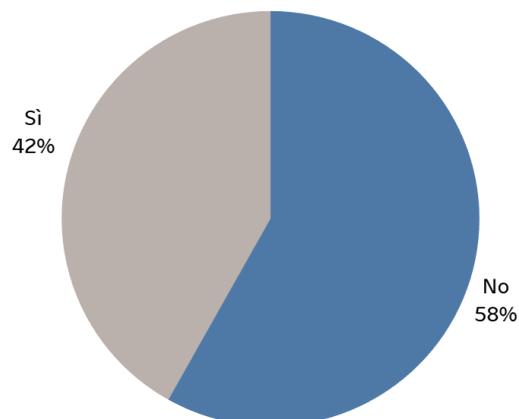


Figura 3.1.10

SETTORE

Ai leader è stato richiesto, in fase di iscrizione, di specificare il settore di appartenenza della propria startup (Figura 3.1.11). È possibile notare come il principale settore interessato a prendere parte al programma IVL risulta essere quello del software, subito seguito dal settore food.

I tassi più bassi di partecipazione vengono registrati per i settori legati alla cura degli animali e all'editoria. Questo potrebbe essere collegato all'elevato numero di competitors presenti in ambito software e food inducendo dunque i potenziali imprenditori a prendere parte a percorsi formativi che possano da subito insegnare loro un metodo operativo efficace.

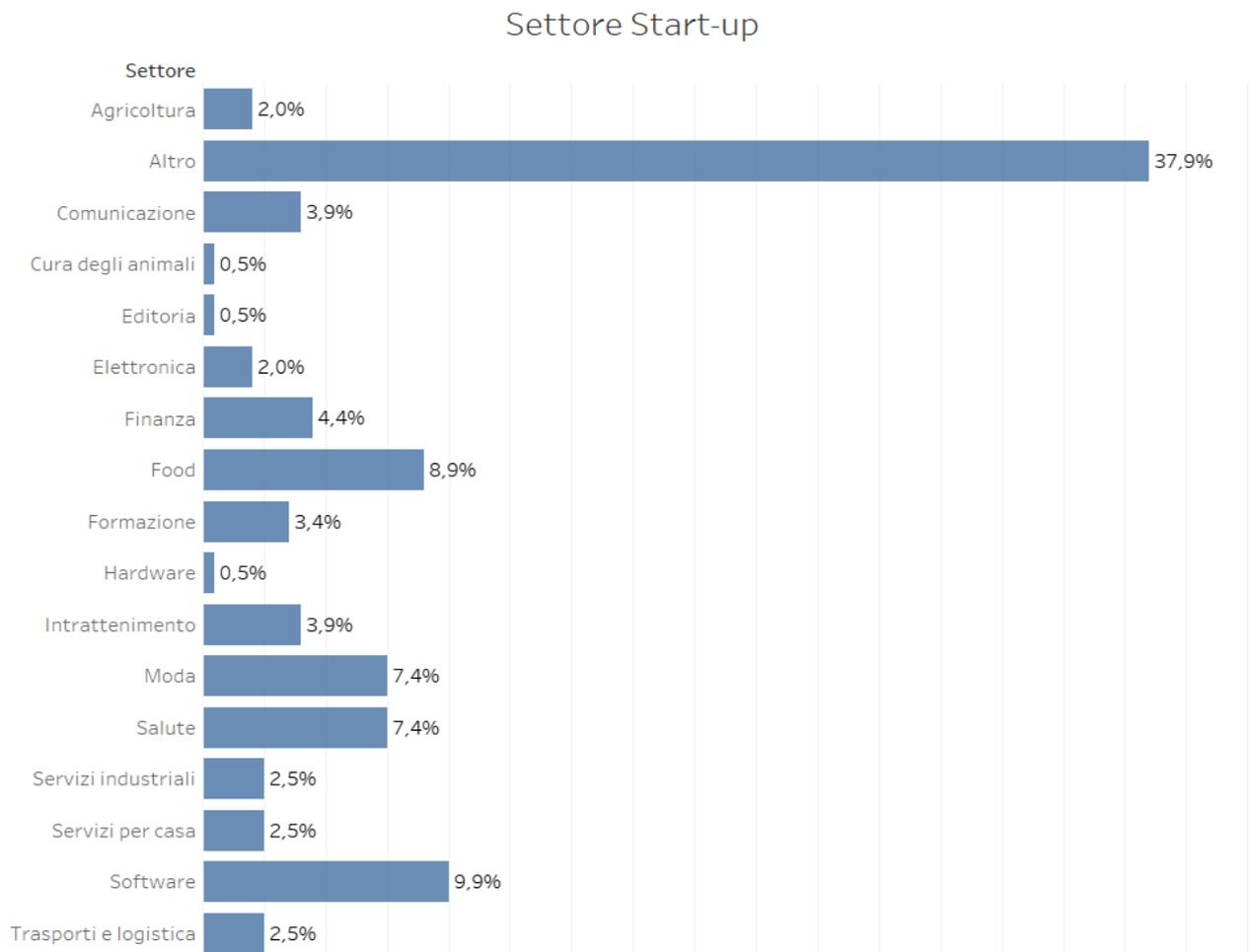


Figura 3.1.11

ETÀ DEL LEADER

Il dato relativo all'età del leader è stato raggruppati in classi per facilitarne la lettura. Il risultato ottenuto è visibile nel grafico sottostante (Figura 3.1.12).

Si osserva dunque come la fascia di età maggiormente popolata (39%) è quella che comprende un'età degli imprenditori tra 32 e 50 anni, il 33% ha un'età compresa 25 e 31 anni, circa un quarto del totale del campione (23%) appartiene al range 18-24 anni, segno che anche molti giovani studenti decidono di mettersi in gioco con un'idea imprenditoriale. Solo il 5% dei team leader ha un'età superiore ai 50 anni.

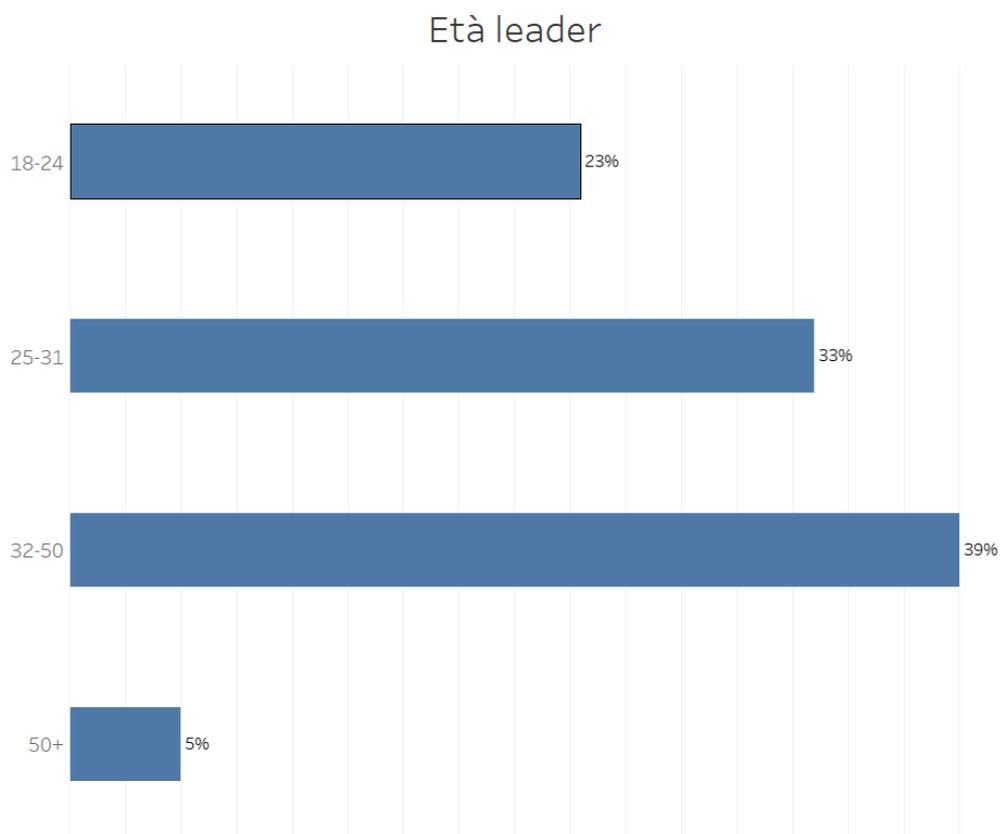


Figura 3.1.12

ANNI DI ESPERIENZA LAVORATIVA DEL LEADER

Risulta di notevole importanza analizzare il campione dei leader dal punto di vista delle loro esperienze lavorative pregresse. Saranno analizzate diverse caratteristiche come: gli anni di

esperienza lavorativa totale, gli anni di esperienza manageriale, imprenditoriale ed esperienza lavorativa nel settore della startup. Il 17%, dichiara di non avere nessuna esperienza lavorativa, il 42% compresa tra 1 e 5 anni, il 20% fra 5 e 10, e infine il 21% afferma di avere un'esperienza superiore ai 10 anni (Figura 3.1.13).

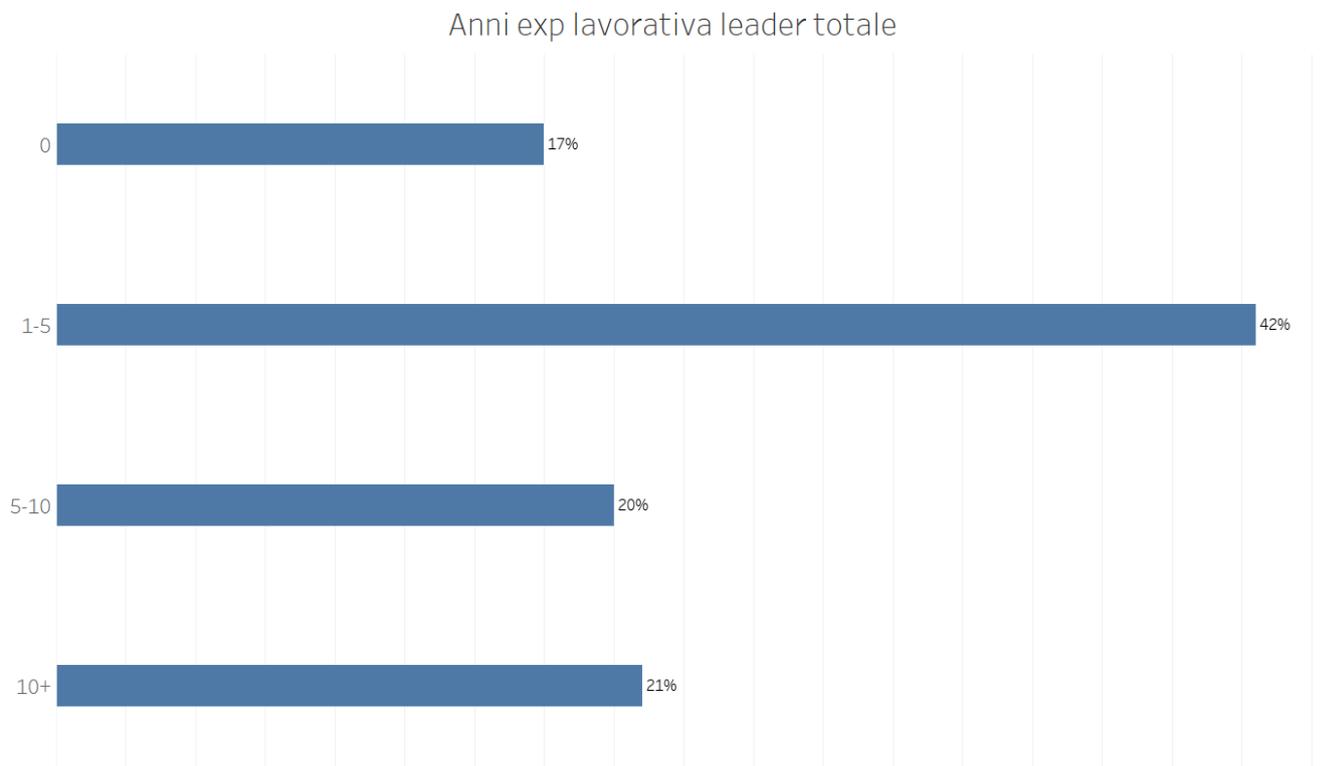


Figura 3.1.13

Dall'analisi di questo ultimo grafico è possibile quindi notare come la maggior parte dei partecipanti, circa il 60% ha tra 0 e 5 anni di esperienza lavorativa. Questo risultato è coerente tenendo conto dell'età media quanto espresso relativamente all'età dei partecipanti, infatti, essendo la maggior parte dei leader delle startup con un'età compresa fra i 18 e i 31 anni, è difficile potersi aspettare un'esperienza lavorativa che superi i 5 anni.

ANNI DI ESPERIENZA LAVORATIVA DEL LEADER NEL SETTORE DELLA STARTUP

Guardando il grafico sottostante è chiaro come la maggior parte dei leader delle startup non abbia esperienze lavorative pregresse nello stesso settore della startup. Solo il 7% ha un'esperienza compresa fra 5 e 10 anni, si abbassa ancora di più la percentuale, circa il 4% di leader che affermano di avere un'esperienza superiore ai 10 anni.

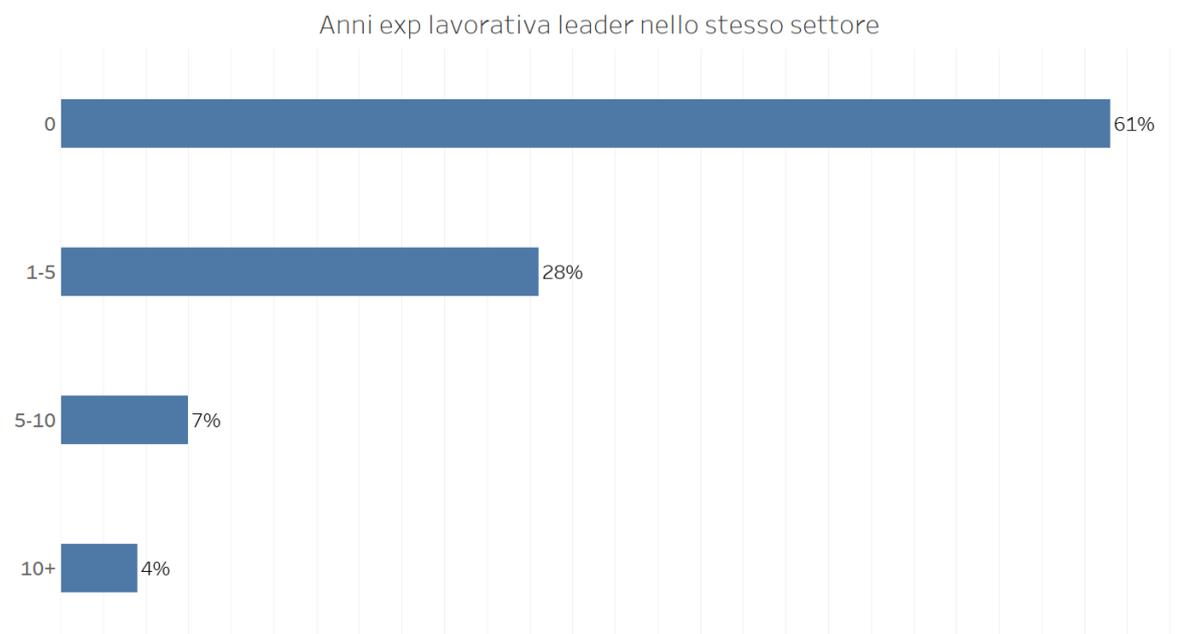


Figura 3.1.14

In questo caso è dunque possibile osservare la presenza di un trend decrescente. Il 61% dei partecipanti afferma di avere zero anni di esperienza lavorativa nello stesso ambito della startup presentata nel programma IVL, mentre i membri che affermano di avere più di 10 anni di esperienza nel settore sono solo il 4% (Figura 3.1.14). Anche in questo caso si nota che il campione è prevalentemente composto da gente senza esperienza, questo è in linea con l'età giovane dei partecipanti. Un giovane all'inizio della propria carriera lavorativa avrà difficilmente maturato esperienza in più di un settore.

Una simile distribuzione è riscontrabile anche negli anni di esperienza manageriale dei partecipanti (Figura 3.1.15).

ANNI DI ESPERIENZA DEL LEADER COME MANAGER

Dal grafico sottostante è possibile osservare come il 72% dei leader delle startup afferma di avere zero anni di esperienza manageriale, il 20% tra 1 e 5 anni mentre il restante 8% dichiara è distribuito equamente fra leader che affermano di avere un'esperienza in ruoli manageriali compresa fra 5 e 10 anni, e leader che affermano di averne già più di 10 (Figura 3.1.15). I motivi di questi risultati potrebbero essere gli stessi individuati nei due grafici precedenti e cioè la

maggior del campione è costituito da leader molto giovani, dunque che possano già aver maturato un consistente numero di anni di esperienza in ruoli manageriali.

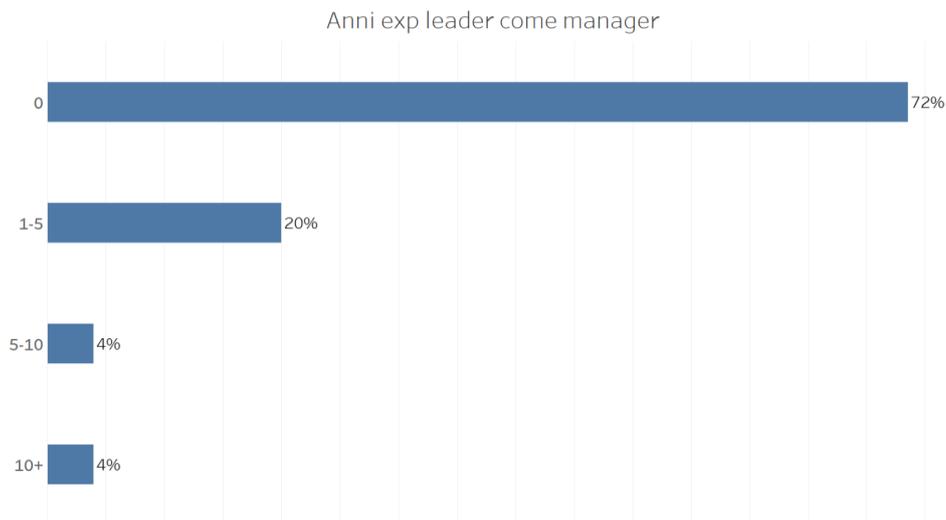


Figura 3.1.15

LIVELLO ACCADEMICO DEL LEADER

Al fine di valutare il livello di educazione dei partecipanti al programma, è stato chiesto ai leader delle startup di indicare il titolo di studio più alto ad oggi conseguito (Figura 3.1.16).

Si nota come non ci sia un livello accademico che predomini in maniera sostanziale su tutti, da notare che solo il 6% dei leader afferma di aver conseguito un PhD.



Figura 3.1.16

3.2 Costruzione Variabili dipendenti

Le variabili dipendenti selezionate per questo studio fanno riferimento alle principali scelte strategiche che un imprenditore di una startup early stage si trova a prendere.

Le principali decisioni considerate sono 2:

- Dropout: abbandono dell'idea
- Pivot incrementale: modifica non sostanziale dell'idea, in quanto circoscritta ad alcuni aspetti del Business Model Canvas.

Tutte le ipotesi, e dunque i principali risultati di questo lavoro di tesi, tengono in considerazione la probabilità di abbandonare l'idea o di compiere pivot incrementali valutando l'effetto che le caratteristiche del rapporto di mentoring hanno su queste.

Le variabili dipendenti prese in esame sono state estratte dalle interviste condotte dai Research Assistant del programma InnoVentureLab nei 9 punti di osservazione considerati in questo lavoro.

DROPOUT

Con il termine Dropout si intende l'abbandono dell'idea imprenditoriale. Il dropout, insieme al pivot, rappresenta la principale scelta strategica che un team di una startup early stage si trova a dover fare. Per i modelli statistici che verranno approfonditi in seguito, la variabile è di tipo Dummy ed assume valori pari a:

- 1: l'imprenditore ha abbandonato la sua idea imprenditoriale
- 0: l'imprenditore non ha abbandonato la sua idea imprenditoriale

Tramite l'analisi di regressione si valuterà la probabilità che la variabile assuma il valore 1.

PIVOT INCREMENTALE

Con il termine pivot incrementale si intende una modifica non sostanziale, limitata ad alcuni aspetti del Business Model Canvas.

Per i modelli statistici che verranno approfonditi in seguito, la variabile è di tipo Dummy ed assume valori pari a:

- 1: l'imprenditore ha apportato modifiche non sostanziali al suo business model almeno una volta
- 0: l'imprenditore non ha mai apportato modifiche non sostanziali al suo business model

Tramite l'analisi di regressione si valuterà la probabilità che la variabile assuma il valore 1.

3.3 Costruzione Variabili indipendenti

Le variabili indipendenti che verranno utilizzate nei modelli di regressione sono quelle che, sulla base delle domande di ricerca presentate al capitolo 1, si ritiene abbiano avuto un'influenza positiva o negativa sulla probabilità di accadimento della scelta decisionale presa dall'imprenditore. Alcune di queste variabili sono esplicitamente deducibili dalle interviste condotte dai Research Assistant, o dai questionari online a cui sono stati sottoposti gli imprenditori sia all'inizio del programma, sia nella parte antecedente le interviste telefoniche periodiche condotte. Altre variabili sono invece il frutto di semplici manipolazioni dei dati. Vediamo nel dettaglio le variabili indipendenti utilizzate.

NUMERO MENTOR

La variabile utilizzata assume i seguenti valori:

- 2: Il team imprenditoriale è supportato da più di un mentor esterno
- 1: Il team imprenditoriale è supportato da un mentor esterno
- 0: Il team imprenditoriale non è supportato da mentor esterni

FREQUENZA

Questa variabile di interesse riguarda le caratteristiche del rapporto di mentoring è rappresentata dal logaritmo naturale del numero di interazioni medie mensili avvenute con il proprio mentor. Nello specifico la variabile utilizzata assume i seguenti valori:

- 1: le due controparti hanno una bassa frequenza di incontri mensili
- 2: le due controparti hanno una alta frequenza di incontri mensili

RAPPORTO DI TIPO FORMALE

Variabile binaria che codifica l'eventuale presenza di un rapporto di tipo formale con il proprio mentor.

La variabile assume i seguenti valori:

- 1: Il rapporto di mentoring è di tipo formale
- 0: Il rapporto di mentoring non è di tipo formale

DURATA DEL RAPPORTO DI MENTORING

È di rilevante importanza tenere conto della durata del rapporto di mentoring instaurato, ricordando che dalla letteratura ad oggi presente i rapporti con i migliori benefici sono quelli di lunga durata (superiore ai 12 mesi).

La variabile implementata nei modelli di regressione è così composta:

- 1: la durata media del rapporto di mentoring è inferiore ai 12 mesi.
- 2: la durata media del rapporto di mentoring è superiore ai 12 mesi.

TIPOLOGIA DI SUPPORTO

Tenendo conto della classificazione di Noe 1988, riguardo le tipologie di supporto che un mentor può dare al proprio mentee, è di notevole importanza considerare entrambe le tipologie in questo elaborato. Le due variabili presentano la stessa costruzione.

SUPPORTO DI TIPO PSICOLOGICO

- 2: il mentor ha fornito un livello alto di supporto psicologico al mentee
- 1: il mentor ha fornito un livello basso di supporto psicologico al mentee

SUPPORTO LEGATO ALLA CARRIERA

- 2: il mentor ha fornito un livello alto di supporto legato alla carriera al mentee
- 1: il mentor ha fornito un livello basso di supporto legato alla carriera al mentee

3.4 Costruzione Variabili di controllo

L'ultima tipologia di variabili che si è deciso di inserire in questo lavoro sono le variabili di controllo.

Queste variabili, per definizione, sono correlate a fattori causali omessi ma che di per sé non hanno un effetto causale sulla variabile dipendente.

L'obiettivo finale dell'inserimento di queste variabili è il miglioramento della qualità dei modelli statistici, cercando di attenuare la distorsione dei coefficienti associati alle variabili e ottenere così una stima non distorta dell'effetto delle variabili indipendenti sulle scelte strategiche che l'imprenditore si trova a dover prendere.

Le variabili di controllo incluse nei modelli di regressione sono le seguenti:

TRATTAMENTO

Come già discusso in precedenza, InnoVentureLab ha sviluppato ed erogato 3 diversi corsi per i 2 trattamenti e per il gruppo di controllo. Poiché questo studio focalizza l'attenzione sulle differenze tra imprenditori appartenenti al gruppo di controllo e imprenditori trattati con il metodo scientifico, la variabile trattamento è una binaria che assumerà i seguenti valori:

- 0: Gruppo di Controllo
- 1: Trattamento scientifico

ESPERIENZA PREGRESSA DEL LEADER IN FONDAZIONE DI STARTUP

Variabile binaria che codifica il fatto che l'imprenditore leader ha già fondato una o più startup in passato. La variabile assume i seguenti valori:

- 1: Il leader ha esperienza nella fondazione di una startup
- 0: Il leader non ha esperienza nella fondazione di una startup

CORSI DI IMPRENDITORIALITÀ SEGUITI DAL LEADER

Variabile binaria che codifica il fatto che il leader della startup ha nel corso della sua formazione frequentato corsi in ambito imprenditoriale. La variabile assume i seguenti valori:

- 1: Il leader ha seguito corsi di imprenditorialità
- 0: Il leader non ha seguito corsi di imprenditorialità

CORSI DI ECONOMIA E MANAGEMENT SEGUITI DAL LEADER

Variabile binaria che codifica il fatto che il leader della startup ha nel corso della sua formazione frequentato corsi in ambito di economia e/o management. La variabile assume i seguenti valori:

- 1: il leader ha seguito corsi di economia e/o management
- 0: il leader non ha seguito corsi di economia e/o management

ESPERIENZA NELLA REDAZIONE DI BUSINESS PLAN

Variabile binaria che codifica l'eventuale esperienza del leader nella redazione di business plan. La variabile assume i seguenti valori:

- 1: Il leader ha esperienza pregressa nella redazione di business plan
- 0: Il leader non ha esperienza pregressa nella redazione di business plan

ALTRA OCCUPAZIONE

Variabile binaria che codifica il fatto che l'imprenditore leader ha un'altra occupazione che lo impegna al di fuori dell'attività imprenditoriale, a prescindere dal fatto che questo sia un impegno di tipo lavorativo o formativo/accademico.

La variabile assume i seguenti valori:

- 1: il leader ha un'ulteriore occupazione al di fuori della startup
- 0: il leader non ha nessuna altra occupazione ulteriore alla startup

LEADER HA BACKGROUND ACCADEMICO STEM

Variabile binaria che codifica il fatto che l'imprenditore leader ha un background accademico di tipo STEM.

La variabile assume i seguenti valori:

- 1: il leader ha un background accademico STEM
- 0: il leader non ha un background accademico STEM

ETÀ DEL LEADER

È stata costruita una variabile che tiene conto della fascia di età di appartenenza del leader della startup.

In particolare, i valori che questa variabile può assumere sono i seguenti:

- Tra 18 e i 24 anni
- Tra 25 e i 31 anni
- Tra 32 e 50 anni
- Più di 50 anni

ORE LAVORATE IN MEDIA DAL LEADER

Variabile numerica che codifica il numero di ore medio settimanale che il leader ha comunicato di impiegare nello sviluppo della sua idea imprenditoriale.

NATURA DELL'OFFERTA

Variabile che codifica ciò che la startup ha intenzione di offrire sul mercato. La distinzione che viene fatta è quella tra prodotto fisico, servizio o prodotto e servizio fra loro associati.

La variabile assume i seguenti valori:

- 1: Prodotto
- 2: Servizio
- 3: Prodotto & Servizio

NUMERO MEMBRI TEAM

La variabile Numero di membri codifica che la startup sia composta ufficialmente da una sola persona o che sia presente un team di persone che sviluppano insieme l'idea imprenditoriale.

La variabile assume i seguenti valori:

- 1: Il team imprenditoriale è composto una singola persona
- 2: Il team imprenditoriale è composto da più di una persona

FASE DELLA STARTUP

La variabile fase può assumere 5 valori:

1. **Analisi** del problema. Gli imprenditori stanno indagando il problema facendo ricerche di mercato e raccogliendo materiale utile.
2. **Prototipo**. È stato realizzato un prototipo del prodotto finale.
3. **Prototipo con cliente**. Il prototipo del prodotto finale lo stanno testando con il cliente target individuato.
4. **Sul mercato ma non fatturano**. Il prodotto/servizio realizzato è funzionante, ma non gli imprenditori ancora non fatturano.
5. **Sul mercato e fatturano**. Il prodotto/servizio realizzato è presente sul mercato in modo funzionante e stanno fatturando.

Il dato riportato fa riferimento all'ultimo punto di osservazione disponibile, cioè il round 9 per chi ha completato per intero il programma IVL e dunque non ha abbandonato l'idea o il round corrispondente all'abbandono dell'idea per chi ha deciso di fare dropout in precedenza.

INSTRUCTOR

Gli instructor del programma IVL sono 4 e ciascuno di essi ha insegnato a tutti e 3 i differenti gruppi di cui si compone il programma IVL (scientific, effectuation, controllo).

La variabile Instructor assumerà un valore numerico compreso tra 1 e 4.

GENERE LEADER

Variabile binaria che assume i seguenti valori:

- 1: il leader ha espresso un genere di tipo Uomo
- 0: il leader ha espresso un genere di tipo Donna

IL LEADER HA LETTO IL LIBRO DI ERIC RIES

Variabile binaria che codifica il fatto che l'imprenditore leader ha letto il libro di Eric Ries "The Lean Startup".

La variabile assume i seguenti valori:

- 1: il leader ha letto il libro
- 0: il leader non ha letto il libro

ANNI ESPERIENZA DA MANAGER DEL LEADER

Variabile che misura gli anni di esperienza lavorativa che il leader ha maturato da manager/dirigente.

La variabile assume i seguenti valori:

- 3: il leader ha un'esperienza da manager superiore ai 10 anni
- 2: il leader ha un'esperienza da manager compresa fra 5 e 10 anni
- 1: il leader ha un'esperienza da manager compresa fra 1 e 5 anni
- 0: il leader non ha esperienza pregressa da manager

ESPERIENZA PASSATA DEL LEADER NELLO STESSO SETTORE

Variabile binaria che codifica il fatto che l'imprenditore leader ha già avuto in passato esperienza nello stesso settore.

La variabile assume i seguenti valori:

- 1: il leader ha avuto in passato esperienza nello stesso settore
- 0: il leader non ha avuto in passato esperienza nello stesso settore

ANNI ESPERIENZA DEL LEADER NELLO STESSO SETTORE

Variabile che misura gli anni di esperienza lavorativa che il leader ha maturato nello stesso settore della startup.

La variabile assume i seguenti valori:

- 3: il leader ha un'esperienza nello stesso settore superiore ai 10 anni
- 2: il leader ha un'esperienza nello stesso settore fra 5 e 10 anni
- 1: il leader ha un'esperienza nello stesso settore fra 1 e 5 anni
- 0: il leader non ha esperienza pregressa nello stesso settore

ANNI ESPERIENZA LAVORATIVA DEL LEADER

Variabile numerica che misura gli anni di esperienza lavorativa che il leader ha maturato in totale, senza scendere nel particolare del settore della startup.

La variabile assume i seguenti valori:

- 3: il leader ha un'esperienza lavorativa superiore ai 10 anni
- 2: il leader ha un'esperienza lavorativa compresa fra 5 e 10 anni
- 1: il leader ha un'esperienza lavorativa compresa fra 1 e 5 anni
- 0: il leader non ha esperienza lavorativa pregressa

TITOLO RAGGIUNTO DAL LEADER

Variabile che codifica il titolo più alto raggiunto dal leader ad oggi.

La variabile assume i seguenti valori:

- 0: Diploma
- 1: Laureando

- 2: Laurea Triennale
- 3: Laurea Magistrale/Master
- 4: PhD

In appendice (Appendice C) è possibile vedere uno schema di tutte le variabili utilizzate nei modelli di regressione e le rispettive descrizioni.

4 Analisi dei risultati

Il prossimo capitolo presenterà i modelli ed i risultati delle analisi svolte sul campione di 203 startup early stage. Come strumento software per le analisi di regressione è stato scelto STATA. Lo scopo di tali analisi è quello di indagare l'effetto delle variabili indipendenti sulle due variabili dipendenti presentate nel corso del capitolo 3, in modo tale da poter confermare o rigettare le domande di ricerca di questo lavoro di tesi.

Il modello scelto per la realizzazione delle analisi di regressione è il *Probit*: questo è un modello di regressione non lineare indicato nel caso in cui la variabile dipendente sia di tipo binario. Il modello, tenendo in considerazione il valore della variabile indipendente, stima la probabilità di accadimento di una osservazione rispetto ad un'altra; dunque, cercheremo di valutare se e in che entità la presenza di variabili indipendenti potrebbero rendere più o meno probabile la scelta di abbandono della propria idea imprenditoriale e la decisione di compiere un pivot di tipo incrementale.

Considerando il fatto che il metodo scientifico è la colonna portante di questo lavoro di tesi, si è deciso di analizzare non solo l'effetto diretto delle singole variabili indipendenti sulle scelte decisionali che il leader si troverà a prendere. Il secondo punto di osservazione sarà l'effetto dato dall'interazione tra le singole caratteristiche di un rapporto di mentoring e la variabile binaria legata al trattamento scientifico ricevuto dalle startup nel corso della partecipazione al programma IVL.

Prima di procedere alla realizzazione dei modelli di regressione, è utile analizzare le principali statistiche descrittive di tutte le variabili ricavate dal campione di 203 startup.

In particolare, è possibile osservare la media, la deviazione standard e i valori minimi e massimi. Per prima cosa si analizzano le variabili dipendenti del modello (Tabella 4.1).

Variabili Dipendenti

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
dropoutidea	203	.35	.478	0	1
pivot incrementale	203	.635	.482	0	1

Tabella 4.1

Variabili Indipendenti e di controllo

Si procede a questo punto con l'analisi delle variabili indipendenti e di controllo principali, mostrando le statistiche descrittive (Tabella 4.2) e (Tabella 4.3)

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
nmentor	203	.502	.805	0	2
duratamentorship	203	.33	.592	0	2
frequenza	203	.409	.671	0	2
formalismo	203	.212	.41	0	1
businesssupport	203	.433	.717	0	2
psychologicalsupport	203	.537	.852	0	2

Tabella 4.2

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
trattamento	203	.502	.501	0	1
fasestartup	203	1.764	1.336	1	5
membri	203	1.552	.499	1	2
rangeet	203	2.266	.866	1	4
orelavorateinunaweek	203	7.527	15.075	0	80
c type of business	203	1.798	.583	1	3
c highest education	203	1.882	1.257	0	4
annimanager	203	.394	.746	0	3
leaderhalettolibro~s	203	.251	.435	0	1
anniexplavorativ~r	203	1.438	1.005	0	3
c other job	203	.837	.37	0	1
esperienzainbp	203	.537	.5	0	1
seguitocorsidiecon~e	203	.631	.484	0	1
seguitocorsidiimpr~t	203	.419	.495	0	1
leaderhafondato	203	.202	.402	0	1
c work exp years s~e	203	2.222	4.154	0	25
leaderexpsettore	203	.394	.49	0	1
stem	203	.148	.356	0	1

Tabella 4.3

Per completezza delle analisi statistiche si è deciso di analizzare la matrice di correlazione di tutte le variabili presenti nel campione utilizzato nelle analisi di regressione (Appendice D).

4.1 La presenza del mentor

La prima variabile di cui testiamo l'influenza sulla probabilità di abbandono della propria idea imprenditoriale o di compiere un pivot incrementale è la presenza di uno o più mentor. I modelli (1) e (3) considerano le variabili singolarmente; nei modelli (2) e (4) è possibile notare l'interazione fra il trattamento scientifico e le due variabili.

VARIABLES	(1) dropoutidea	(2) dropoutidea	(3) pivot_incrementale	(4) pivot_incrementale
1.trattamento	0.465 (0.301)	0.0122 (0.365)	0.494** (0.250)	0.448 (0.300)
1.nmentor	-1.304*** (0.431)	-2.279*** (0.669)	-0.264 (0.406)	-0.807 (0.503)
2.nmentor	-0.0300 (0.406)	-0.864 (0.598)	0.252 (0.372)	0.732 (0.572)
1.trattamento#1.nmentor		2.184** (0.942)		1.598** (0.808)
1.trattamento#2.nmentor		2.402** (0.946)		-0.656 (0.750)
2.fasestartup	0.735 (0.801)	1.019 (0.876)	-3.081*** (0.689)	-3.106*** (0.716)
5.fasestartup	0.471 (0.989)	0.861 (1.145)	-1.355** (0.620)	-1.399** (0.604)
1.membri	-0.575* (0.308)	-0.695** (0.350)	0.290 (0.261)	0.274 (0.266)
2.instructor	-0.408 (0.384)	-0.617 (0.404)	0.0769 (0.357)	0.0468 (0.369)
3.instructor	-0.252 (0.372)	-0.327 (0.383)	0.184 (0.350)	0.158 (0.354)
4.instructor	-0.500 (0.357)	-0.756** (0.374)	-0.399 (0.334)	-0.454 (0.341)

1.generaleader	-0.150 (0.402)	-0.0345 (0.422)	-0.0820 (0.309)	-0.0483 (0.311)
2.rangeet	0.967* (0.570)	0.833 (0.630)	0.392 (0.474)	0.484 (0.486)
3.rangeet	0.901 (0.564)	0.774 (0.632)	-0.503 (0.539)	-0.382 (0.549)
4.rangeet	1.123 (0.865)	0.919 (0.890)	-1.321* (0.763)	-1.120 (0.795)
orelavorateinunaweek	-0.395** (0.154)	-0.582*** (0.197)	-0.00838 (0.0131)	-0.00727 (0.0131)
1.c_type_of_business	0.786 (0.501)	0.851* (0.498)	-0.562 (0.465)	-0.340 (0.500)
2.c_type_of_business	0.210 (0.492)	0.232 (0.473)	0.0525 (0.459)	0.144 (0.490)
1.c_highest_education_achieved	0.630 (0.678)	0.610 (0.725)	0.614 (0.564)	0.449 (0.588)
2.c_highest_education_achieved	0.176 (0.528)	0.141 (0.555)	-0.0949 (0.519)	-0.206 (0.542)
3.c_highest_education_achieved	-0.000905 (0.439)	0.0497 (0.478)	-0.199 (0.418)	-0.313 (0.437)
4.c_highest_education_achieved	1.334** (0.677)	1.094 (0.717)	0.577 (0.614)	0.450 (0.623)
1.annimanager	-0.444 (0.419)	-0.332 (0.463)	0.116 (0.351)	0.312 (0.372)
3.annimanager	-1.412* (0.723)	-1.370* (0.748)	-1.054* (0.598)	-1.076* (0.613)
leaderhalettolibrodiericries	0.541 (0.453)	0.700 (0.471)	-0.229 (0.311)	-0.217 (0.323)
1.anniexplavorativeleader	-0.896** (0.407)	-0.850** (0.430)	0.466 (0.386)	0.366 (0.396)
2.anniexplavorativeleader	-1.131**	-0.883	1.088*	0.958

	(0.563)	(0.644)	(0.610)	(0.614)
3.anniexplavorativaleader	-1.165*	-0.997	0.808	0.621
	(0.628)	(0.668)	(0.597)	(0.600)
1.c_other_job	0.901*	0.969*	0.00160	0.223
	(0.464)	(0.542)	(0.394)	(0.420)
esperienzainbp	-0.415	-0.474	0.0163	-0.0701
	(0.319)	(0.356)	(0.272)	(0.283)
seguitocorsidieconomiaeomanageme	0.133	0.348	-0.478*	-0.480
	(0.324)	(0.328)	(0.285)	(0.303)
seguitocorsidiimprenditorialit	0.106	-0.0407	0.722**	0.721**
	(0.401)	(0.419)	(0.286)	(0.300)
leaderhafondato	-0.0724	-0.0604	0.623*	0.493
	(0.488)	(0.537)	(0.354)	(0.362)
c_work_exp_years_same	0.0539	0.0738	0.00113	-0.00258
	(0.0492)	(0.0515)	(0.0404)	(0.0388)
1.leaderexpsettore	-0.782*	-0.939**	-0.323	-0.347
	(0.400)	(0.424)	(0.330)	(0.329)
1.stem	-1.283***	-1.287***	-0.0206	-0.0824
	(0.366)	(0.386)	(0.431)	(0.438)
3.fasestartup			-3.168***	-3.360***
			(0.558)	(0.469)
4.fasestartup			-1.841***	-1.863***
			(0.642)	(0.641)
2.annimanager			-0.221	-0.434
			(0.639)	(0.731)
Constant	-0.137	0.0888	0.636	0.513
	(0.875)	(0.918)	(0.840)	(0.854)
Observations	166	166	197	197

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabella 4.1.1

Interpretando i risultati, si può notare che nei modelli (1) e (2) che hanno come variabile dipendente il dropout, la presenza di un solo mentor ha un effetto negativo sulla probabilità di prendere la decisione di abbandonare la propria idea imprenditoriale.

Inoltre, dal modello (2), che considera l'effetto di moderazione dato dall'essere stato sottoposto ad un trattamento di tipo scientifico, notiamo che l'effetto diventa positivo sulla probabilità di prendere la decisione di abbandonare la propria idea imprenditoriale.

Per quanto riguarda la probabilità di compiere un pivot incrementale, sia la presenza di un solo mentor sia di più mentor non dà alcun apporto significativo. Il modello (4) conferma la non significatività sia della singola variabile che della sua interazione con il trattamento scientifico. È bene sottolineare che l'apporto di più di un mentor non risulta significativo su nessuna delle scelte decisionali che l'imprenditore si trova a fare.

Alla luce dei risultati è dunque possibile affermare che l'ipotesi 1 a risulti confermata.

4.2 La durata del rapporto di mentoring

In questo paragrafo testiamo l'influenza sulla probabilità di abbandono della propria idea o di fare pivot incrementali della durata del rapporto di mentoring. I modelli (1) e (3) considerano le variabili singolarmente; nei modelli (2) e (4) è possibile notare l'interazione fra il trattamento scientifico e le due variabili.

VARIABLES	(1) dropoutidea	(2) dropoutidea	(3) pivot_incrementale	(4) pivot_incrementale
1.trattamento	0.324 (0.290)	-0.0575 (0.339)	0.525** (0.253)	0.506* (0.294)
1.duratamentorship	-0.339 (0.373)	-1.182** (0.520)	0.106 (0.374)	-0.206 (0.488)
2.duratamentorship	-1.191** (0.606)	-1.871** (0.761)	-0.333 (0.427)	0.345 (0.580)
1.trattamento#1. duratamentorship		2.415***		0.809

		(0.803)		(0.703)
1.trattamento#2. duratamentorship		1.587		-1.800**
		(1.029)		(0.901)
2.fasestartup	0.501	0.698	-3.045***	-3.115***
	(0.795)	(0.873)	(0.675)	(0.688)
5.fasestartup	0.567	1.098	-1.265**	-1.166*
	(0.973)	(1.089)	(0.618)	(0.609)
1.membrri	-0.603**	-0.740**	0.263	0.287
	(0.302)	(0.336)	(0.265)	(0.273)
2.instructor	-0.448	-0.614	0.0661	0.336
	(0.389)	(0.410)	(0.349)	(0.359)
3.instructor	-0.224	-0.248	0.161	0.249
	(0.375)	(0.380)	(0.364)	(0.358)
4.instructor	-0.580	-0.766**	-0.463	-0.350
	(0.354)	(0.380)	(0.341)	(0.336)
1.generaleader	-0.139	-0.0698	-0.0668	0.0690
	(0.405)	(0.425)	(0.307)	(0.305)
2.rangeet	0.827	0.742	0.429	0.523
	(0.543)	(0.575)	(0.471)	(0.488)
3.rangeet	0.449	0.397	-0.652	-0.581
	(0.528)	(0.572)	(0.534)	(0.560)
4.rangeet	0.743	0.587	-1.444*	-1.485*
	(0.863)	(0.864)	(0.760)	(0.821)
orelavorateinunaweek	-0.337**	-0.499***	-0.00984	-0.00933
	(0.144)	(0.173)	(0.0131)	(0.0136)
1.c_type_of_business	0.677	0.626	-0.563	-0.620
	(0.494)	(0.469)	(0.450)	(0.446)
2.c_type_of_business	0.237	0.183	0.127	0.178
	(0.473)	(0.450)	(0.448)	(0.456)
1.c_highest_education_achieved	0.602	0.641	0.728	0.795
	(0.649)	(0.673)	(0.558)	(0.571)

2.c_highest_education_achieved	0.115 (0.523)	0.137 (0.549)	-0.0365 (0.512)	0.0224 (0.515)
3.c_highest_education_achieved	-0.0350 (0.436)	0.101 (0.473)	-0.112 (0.418)	-0.0455 (0.421)
4.c_highest_education_achieved	0.997 (0.650)	0.911 (0.691)	0.620 (0.603)	0.565 (0.613)
1.annimanager	-0.453 (0.412)	-0.384 (0.451)	0.104 (0.356)	-0.107 (0.364)
3.annimanager	-1.282* (0.725)	-1.217 (0.741)	-1.020* (0.597)	-1.173* (0.625)
leaderhalettolibrodiericries	0.682 (0.458)	0.799* (0.470)	-0.238 (0.315)	-0.309 (0.333)
1.anniexplavorativaleader	-0.679 (0.415)	-0.657 (0.430)	0.507 (0.385)	0.486 (0.409)
2.anniexplavorativaleader	-0.621 (0.541)	-0.431 (0.602)	1.307** (0.597)	1.343** (0.626)
3.anniexplavorativaleader	-0.772 (0.606)	-0.706 (0.626)	0.987* (0.594)	0.973 (0.621)
1.c_other_job	0.769* (0.440)	0.822* (0.490)	-0.0605 (0.374)	0.0151 (0.380)
esperienzainbp	-0.547* (0.329)	-0.633* (0.362)	-0.0115 (0.272)	0.0365 (0.280)
seguitocorsidieconomiaeomanageme	0.180 (0.321)	0.315 (0.328)	-0.525* (0.280)	-0.638** (0.286)
seguitocorsidiimprenditorialit	0.0390 (0.400)	-0.0142 (0.408)	0.740** (0.298)	0.886*** (0.311)
leaderhafondato	-0.0109 (0.489)	0.0192 (0.536)	0.683* (0.373)	0.906** (0.410)
c_work_exp_years_same	0.0470 (0.0474)	0.0662 (0.0497)	0.00212 (0.0399)	-0.000467 (0.0411)
1.leaderexpsettore	-0.704* (0.412)	-0.855** (0.451)	-0.272 (0.356)	-0.294 (0.364)

	(0.387)	(0.411)	(0.337)	(0.334)
1.stem	-1.345***	-1.429***	-0.0250	-0.00748
	(0.375)	(0.404)	(0.429)	(0.437)
3.fasestartup			-3.251***	-3.561***
			(0.535)	(0.568)
4.fasestartup			-1.896***	-2.048***
			(0.648)	(0.667)
2.annimanager			-0.318	-0.476
			(0.640)	(0.657)
Constant	0.118	0.392	0.578	0.230
	(0.862)	(0.908)	(0.849)	(0.856)
Observations	166	166	197	197

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabella 4.2.1

La variabile relativa alla durata breve del rapporto di mentoring, per quanto riguarda il dropout, risulta significativa nel modello (2), in cui presenta un coefficiente negativo che riduce la probabilità di abbandonare l'idea. L'interazione con il trattamento scientifico porta invece ad un aumento della probabilità di compiere dropout per gli imprenditori che hanno un rapporto di mentoring di breve durata. Per quanto riguarda il pivot incrementale, sia la variabile relativa ad un rapporto di mentoring di breve durata sia di lunga durata non risulta essere significativa. L'interazione ha invece un effetto di riduzione della probabilità di compiere un pivot incrementale nel solo caso di un rapporto di mentoring di lunga durata.

In ultima istanza per quanto riguarda la variabile relativa ad un rapporto di mentoring di lunga durata (superiore ai 12 mesi), risulta significativa sia nel modello (1) sia nel modello (2) con un coefficiente superiore rispetto al caso di rapporto di breve durata, a conferma del fatto che al crescere della durata diminuisce maggiormente la probabilità di abbandonare l'idea imprenditoriale. Non risulta significativa l'interazione con il trattamento scientifico.

Alla luce dei risultati è dunque possibile affermare che l'ipotesi 2 a sia confermata.

4.3 La frequenza degli incontri di mentoring

In questo paragrafo testiamo l'influenza sulla probabilità di abbandono della propria idea o di fare pivot incrementali della frequenza del rapporto di mentoring. I modelli (1) e (3) considerano le variabili singolarmente; nei modelli (2) e (4) è possibile notare l'interazione fra il trattamento scientifico e le due variabili.

VARIABLES	(1) dropoutidea	(2) dropoutidea	(3) pivot_incrementale	(4) pivot_incrementale
1.trattamento	0.377 (0.307)	0.0263 (0.362)	0.566** (0.242)	0.358 (0.296)
1.frequenza	-0.759** (0.349)	-1.390*** (0.523)	-0.131 (0.343)	-0.625 (0.476)
2.frequenza	-0.141 (0.544)	-1.282 (0.807)	0.652 (0.404)	0.910 (0.603)
1.trattamento#1. frequenza		1.423** (0.660)		1.092* (0.649)
1.trattamento#2. frequenza		2.580* (1.417)		-0.326 (0.822)
2.fasestartup	0.340 (0.765)	0.578 (0.836)	-3.044*** (0.635)	-3.187*** (0.680)
5.fasestartup	0.971 (0.850)	1.294 (1.015)	-1.402** (0.553)	-1.411** (0.550)
1.membri	-0.616** (0.304)	-0.696** (0.332)	0.131 (0.259)	0.169 (0.263)
2.instructor	-0.440 (0.377)	-0.593 (0.388)	0.0482 (0.334)	0.0669 (0.349)
3.instructor	-0.107 (0.370)	-0.193 (0.372)	0.264 (0.333)	0.313 (0.327)
4.instructor	-0.500 (0.358)	-0.687* (0.373)	-0.462 (0.318)	-0.398 (0.325)
1.generaleader	-0.114	0.0380	-0.127	-0.0158

	(0.387)	(0.394)	(0.314)	(0.305)
2.rangeet	0.929*	0.829	0.383	0.267
	(0.558)	(0.604)	(0.463)	(0.476)
3.rangeet	0.641	0.632	-0.387	-0.451
	(0.520)	(0.564)	(0.539)	(0.552)
4.rangeet	1.219	1.133	-0.993	-1.067
	(0.907)	(0.905)	(0.737)	(0.795)
orelavorateinunaweek	-0.308**	-0.446***	-0.00366	-0.00621
	(0.127)	(0.164)	(0.0128)	(0.0125)
1.c_type_of_business	0.758	0.886*	-0.506	-0.524
	(0.474)	(0.472)	(0.415)	(0.429)
2.c_type_of_business	0.337	0.479	0.0664	0.0638
	(0.455)	(0.466)	(0.420)	(0.442)
1.c_highest_education_achieved	0.622	0.620	0.470	0.365
	(0.653)	(0.687)	(0.546)	(0.565)
2.c_highest_education_achieved	0.0359	0.0987	-0.169	-0.207
	(0.524)	(0.534)	(0.472)	(0.483)
3.c_highest_education_achieved	-0.0187	0.0822	-0.252	-0.314
	(0.448)	(0.480)	(0.397)	(0.402)
4.c_highest_education_achieved	1.007	0.800	0.487	0.288
	(0.651)	(0.684)	(0.590)	(0.614)
1.annimanager	-0.652	-0.645	-0.0356	-0.0729
	(0.404)	(0.436)	(0.337)	(0.331)
3.annimanager	-1.137	-1.171	-1.050*	-1.067
	(0.730)	(0.749)	(0.606)	(0.654)
leaderhalettolibrodiericries	0.427	0.431	-0.379	-0.340
	(0.412)	(0.416)	(0.300)	(0.302)
1.anniexplavorativaleader	-0.707*	-0.653	0.545	0.625
	(0.409)	(0.415)	(0.386)	(0.394)
2.anniexplavorativaleader	-0.704	-0.472	1.017*	1.038*
	(0.546)	(0.578)	(0.567)	(0.575)

3.anniexplavorativaleader	-0.908 (0.608)	-0.742 (0.618)	0.767 (0.579)	0.811 (0.597)
1.c_other_job	0.558 (0.453)	0.573 (0.472)	-0.0696 (0.347)	-0.126 (0.356)
esperienzainbp	-0.489 (0.311)	-0.571* (0.334)	-0.0184 (0.271)	0.0231 (0.280)
seguitocorsidieconomiaeomanageme	0.0384 (0.319)	0.145 (0.332)	-0.447* (0.267)	-0.353 (0.276)
seguitocorsidiimprenditorialit	0.190 (0.372)	0.214 (0.384)	0.855*** (0.293)	0.797*** (0.293)
leaderhafondato	-0.107 (0.496)	-0.175 (0.540)	0.434 (0.329)	0.516 (0.324)
c_work_exp_years_same	0.0387 (0.0502)	0.0566 (0.0516)	0.00884 (0.0404)	0.00728 (0.0439)
1.leaderexpsettore	-0.763* (0.399)	-0.835** (0.416)	-0.426 (0.328)	-0.525 (0.330)
1.stem	-1.300*** (0.369)	-1.247*** (0.380)	0.0816 (0.423)	0.169 (0.427)
3.fasestartup			-3.307*** (0.580)	-3.521*** (0.568)
4.fasestartup			-2.027*** (0.617)	-2.100*** (0.623)
2.annimanager			-0.988 (0.605)	-1.170* (0.625)
Constant	0.185 (0.861)	0.165 (0.872)	0.761 (0.788)	0.852 (0.820)
Observations	171	171	203	203

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabella 4.3.1

La variabile relativa ad una bassa frequenza degli incontri mensili fra le due controparti, per quanto riguarda il dropout, risulta significativa nel modello (1) e (2), in entrambi presenta un coefficiente negativo che riduce la probabilità di abbandonare l'idea. Non si notano effetti negativi di nessun tipo nel caso di un'elevata frequenza degli incontri.

L'interazione con il trattamento scientifico porta ad un aumento della probabilità di compiere dropout per entrambe le classi di frequenza, in particolare si nota un coefficiente superiore nel caso di alta frequenza. Per quanto riguarda il pivot incrementale, sia la variabile relativa ad una bassa frequenza degli incontri sia una alta frequenza non risulta essere significativa. L'interazione ha invece un effetto di riduzione della probabilità di compiere un pivot incrementale nel solo caso di un rapporto con bassa frequenza di incontri mensili. Sia l'ipotesi 3a che 3b risultano pertanto rigettate.

4.4 La presenza di un rapporto formale vs informale

In questo paragrafo testiamo l'influenza sulla probabilità di abbandono della propria idea o di fare pivot incrementali della presenza di un rapporto di mentoring di tipo formale. I modelli (1) e (3) considerano la variabile singolarmente; nei modelli (2) e (4) è possibile notare l'interazione fra il trattamento scientifico e la variabile.

VARIABLES	(1) dropoutidea	(2) dropoutidea	(3) pivot_incrementale	(4) pivot_incrementale
1.trattamento	0.387 (0.304)	0.156 (0.349)	0.524** (0.255)	0.530* (0.281)
1.formalismo	-0.979*** (0.366)	-1.564*** (0.519)	0.277 (0.354)	0.291 (0.476)
1.trattamento#1. formalismo		1.555** (0.752)		-0.0301 (0.680)
2.fasestartup	0.391 (0.811)	0.592 (0.822)	-3.079*** (0.684)	-3.076*** (0.690)
5.fasestartup	0.598 (0.954)	0.586 (1.020)	-1.309** (0.630)	-1.305** (0.619)

1.membr	-0.537*	-0.617*	0.275	0.275
	(0.304)	(0.324)	(0.260)	(0.259)
2.instructor	-0.376	-0.519	0.0961	0.0946
	(0.388)	(0.393)	(0.343)	(0.341)
3.instructor	-0.107	-0.132	0.182	0.181
	(0.370)	(0.377)	(0.356)	(0.354)
4.instructor	-0.472	-0.623*	-0.425	-0.427
	(0.366)	(0.364)	(0.329)	(0.324)
1.generaleader	-0.0786	-0.0639	-0.0964	-0.0979
	(0.401)	(0.405)	(0.314)	(0.308)
2.rangeet	0.992*	0.888	0.395	0.397
	(0.578)	(0.599)	(0.475)	(0.482)
3.rangeet	0.596	0.466	-0.632	-0.631
	(0.549)	(0.575)	(0.526)	(0.528)
4.rangeet	0.798	0.644	-1.388*	-1.380*
	(0.847)	(0.851)	(0.758)	(0.804)
orelavorateinunaweek	-0.353**	-0.398**	-0.00875	-0.00873
	(0.144)	(0.163)	(0.0131)	(0.0131)
1.c_type_of_business	0.694	0.660	-0.623	-0.624
	(0.480)	(0.450)	(0.455)	(0.456)
2.c_type_of_business	0.199	0.105	0.0705	0.0705
	(0.465)	(0.444)	(0.452)	(0.453)
1.c_highest_education_achieved	0.661	0.690	0.658	0.658
	(0.667)	(0.678)	(0.551)	(0.550)
2.c_highest_education_achieved	0.0592	0.118	-0.00788	-0.00782
	(0.540)	(0.537)	(0.507)	(0.507)
3.c_highest_education_achieved	-0.121	-0.0302	-0.138	-0.139
	(0.456)	(0.465)	(0.417)	(0.420)
4.c_highest_education_achieved	1.041	1.007	0.615	0.622
	(0.669)	(0.683)	(0.600)	(0.617)
1.annimanager	-0.619	-0.511	0.1000	0.101

	(0.418)	(0.432)	(0.350)	(0.348)
3.annimanager	-1.562**	-1.628**	-0.932	-0.926
	(0.759)	(0.781)	(0.600)	(0.614)
leaderhalettolibrodericries	0.637	0.730	-0.293	-0.291
	(0.447)	(0.456)	(0.316)	(0.315)
1.anniexplavorativaleader	-0.784*	-0.806*	0.511	0.511
	(0.418)	(0.427)	(0.383)	(0.383)
2.anniexplavorativaleader	-0.737	-0.651	1.224**	1.223**
	(0.562)	(0.579)	(0.591)	(0.591)
3.anniexplavorativaleader	-0.816	-0.724	0.923	0.920
	(0.629)	(0.634)	(0.583)	(0.589)
1.c_other_job	0.782*	0.746	-0.0709	-0.0685
	(0.461)	(0.476)	(0.375)	(0.382)
esperienzainbp	-0.441	-0.454	-0.0129	-0.0134
	(0.329)	(0.338)	(0.271)	(0.269)
seguitocorsidieconomiaeomanageme	0.161	0.274	-0.488*	-0.488*
	(0.323)	(0.324)	(0.284)	(0.283)
seguitocorsidiimprenditorialit	0.148	0.0364	0.665**	0.664**
	(0.413)	(0.410)	(0.293)	(0.291)
leaderhafondato	0.140	0.197	0.677*	0.675*
	(0.519)	(0.556)	(0.365)	(0.368)
c_work_exp_years_same	0.0439	0.0483	-0.00276	-0.00287
	(0.0477)	(0.0485)	(0.0406)	(0.0405)
1.leaderexpsetto	-0.737*	-0.796**	-0.317	-0.315
	(0.386)	(0.397)	(0.336)	(0.328)
1.stem	-1.359***	-1.406***	0.0193	0.0200
	(0.368)	(0.376)	(0.422)	(0.423)
3.fasestartup			-3.291***	-3.284***
			(0.562)	(0.546)
4.fasestartup			-1.863***	-1.865***
			(0.654)	(0.653)

2.annimanager			-0.321 (0.662)	-0.320 (0.662)
Constant	-0.0734 (0.870)	0.254 (0.913)	0.663 (0.825)	0.659 (0.839)
Observations	166	166	197	197

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabella 4.4.1

La variabile relativa ad un rapporto di tipo formale risulta significativa nel modello (1) e (2), in entrambi è presente un coefficiente negativo che dunque porta a poter affermare che si riduce la probabilità di abbandonare l'idea. L'ipotesi 4 a risulta dunque confermata. L'interazione del metodo scientifico ha invece un effetto di aumento della probabilità di compiere dropout.

Per quanto riguarda il pivot incrementale, non risulta significativa né la singola variabile relativa al rapporto di formale, né la variabile che tiene conto dell'effetto di moderazione dato dal trattamento scientifico. L'ipotesi 4 b risulta pertanto rigettata.

4.5 Il livello di supporto psicologico

In questo paragrafo testiamo l'influenza sulla probabilità di abbandono della propria idea o di fare pivot incrementali del livello di supporto di tipo psicologico che un mentor può fornire al mentee. I modelli (1) e (3) considerano le variabili singolarmente; nei modelli (2) e (4) è possibile notare l'interazione fra il trattamento scientifico e le due variabili.

VARIABLES	(1) dropoutidea	(2) dropoutidea	(3) pivot_incrementale	(4) pivot_incrementale
1.trattamento	0.311 (0.302)	-0.00492 (0.357)	0.633** (0.246)	0.440 (0.306)
1.psychologicalsupport	0.387 (0.488)	1.289 (0.807)	-0.612 (0.383)	-0.217 (0.626)

2.psychologicalsupport	-0.829**	-1.726***	0.252	-0.209
	(0.352)	(0.527)	(0.330)	(0.416)
1.trattamento#1. psychologicalsupport		-1.102		-0.519
		(1.052)		(0.831)
1.trattamento#2. psychologicalsupport		2.259***		1.281*
		(0.780)		(0.663)
2.fasestartup	0.636	0.737	-2.974***	-3.242***
	(0.768)	(0.837)	(0.631)	(0.704)
5.fasestartup	0.447	0.899	-1.360**	-1.318**
	(0.953)	(0.961)	(0.552)	(0.541)
1.membr	-0.698**	-0.797**	0.140	0.177
	(0.312)	(0.342)	(0.263)	(0.271)
2.instructor	-0.509	-0.507	0.0308	0.158
	(0.380)	(0.403)	(0.331)	(0.355)
3.instructor	-0.160	-0.0987	0.209	0.327
	(0.369)	(0.385)	(0.350)	(0.354)
4.instructor	-0.545	-0.624*	-0.470	-0.387
	(0.359)	(0.379)	(0.324)	(0.335)
1.generaleader	-0.239	-0.0644	-0.0608	0.0141
	(0.399)	(0.410)	(0.305)	(0.304)
2.rangeet	0.866	0.802	0.500	0.508
	(0.557)	(0.601)	(0.484)	(0.504)
3.rangeet	0.523	0.599	-0.370	-0.377
	(0.530)	(0.584)	(0.557)	(0.574)
4.rangeet	1.017	1.268	-0.936	-1.138
	(0.875)	(0.912)	(0.742)	(0.808)
orelavorateinunaweek	-0.309**	-0.403***	-0.00806	-0.0119
	(0.130)	(0.150)	(0.0126)	(0.0127)
1.c_type_of_business	0.650	0.941**	-0.575	-0.496
	(0.464)	(0.478)	(0.425)	(0.422)
2.c_type_of_business	0.132	0.322	0.0897	0.264

	(0.450)	(0.462)	(0.438)	(0.456)
1.c_highest_education_achieved	0.723	0.604	0.600	0.657
	(0.653)	(0.693)	(0.544)	(0.564)
2.c_highest_education_achieved	0.270	0.227	-0.207	-0.143
	(0.537)	(0.565)	(0.477)	(0.482)
3.c_highest_education_achieved	0.0827	0.0257	-0.261	-0.220
	(0.444)	(0.493)	(0.400)	(0.405)
4.c_highest_education_achieved	1.122*	0.877	0.550	0.546
	(0.656)	(0.699)	(0.610)	(0.697)
1.annimanager	-0.326	-0.320	-0.0109	0.0389
	(0.393)	(0.415)	(0.331)	(0.342)
3.annimanager	-1.073	-0.770	-1.068*	-1.182*
	(0.684)	(0.778)	(0.578)	(0.643)
leaderhalettolibrodiericries	0.517	0.701	-0.453	-0.474
	(0.428)	(0.441)	(0.304)	(0.313)
1.anniexplavorativaleader	-0.765*	-0.819*	0.523	0.600
	(0.417)	(0.438)	(0.393)	(0.404)
2.anniexplavorativaleader	-0.679	-0.696	1.117*	1.194*
	(0.544)	(0.624)	(0.589)	(0.616)
3.anniexplavorativaleader	-0.895	-1.084	0.813	0.911
	(0.604)	(0.671)	(0.584)	(0.628)
1.c_other_job	0.716	0.827*	-0.103	-0.136
	(0.445)	(0.480)	(0.350)	(0.376)
esperienzainbp	-0.602*	-0.758**	0.0498	-0.00915
	(0.315)	(0.346)	(0.276)	(0.289)
seguitocorsidieconomiaeomanageme	0.126	0.181	-0.459*	-0.521*
	(0.320)	(0.330)	(0.263)	(0.277)
seguitocorsidiimprenditorialit	0.0230	0.0807	0.824***	0.931***
	(0.377)	(0.385)	(0.292)	(0.318)
leaderhafondato	-0.236	-0.569	0.432	0.464
	(0.465)	(0.575)	(0.325)	(0.340)

c_work_exp_years_same	0.0546 (0.0492)	0.0784 (0.0519)	0.0105 (0.0376)	0.0281 (0.0420)
1.leaderexpsettore	-0.833** (0.405)	-0.852** (0.431)	-0.344 (0.328)	-0.511 (0.338)
1.stem	-1.383*** (0.391)	-1.378*** (0.403)	0.0636 (0.435)	0.118 (0.429)
3.fasestartup			-3.276*** (0.539)	-3.731*** (0.568)
4.fasestartup			-1.906*** (0.607)	-1.887*** (0.607)
2.annimanager			-0.684 (0.595)	-1.143 (0.766)
Constant	0.406 (0.873)	0.286 (0.896)	0.630 (0.822)	0.461 (0.839)
Observations	171	171	203	203

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabella 4.5.1

Come detto in precedenza il supporto che un mentor può fornire all'imprenditore può essere suddiviso in due categorie. Analizziamo adesso i risultati ottenuti considerando un supporto di tipo psicologico.

Per quanto riguarda il dropout, dalle analisi è possibile notare che al crescere del livello di supporto psicologico ricevuto dal proprio mentor, la probabilità di abbandonare la propria idea si riduce in modo significativo sia nel modello (1) sia nel (2). L'ipotesi 5 a risulta dunque confermata.

Analizzando l'effetto di interazione del modello (2), si nota un aumento della probabilità di compiere dropout per gli imprenditori trattati che hanno ricevuto un elevato supporto di tipo psicologico.

Per quanto riguarda il pivot incrementale, non risulta essere mai significativo l'impatto di un supporto di tipo psicologico. L'ipotesi 5 b risulta dunque rigettata.

In ultima istanza è bene notare l'effetto dato dall'interazione fra supporto di tipo psicologico e trattamento scientifico nel modello (4). Il risultato è quello di un aumento della probabilità di compiere un pivot di tipo incrementale.

4.6 Il livello di supporto legato alla carriera

In questo paragrafo testiamo l'influenza sulla probabilità di abbandono della propria idea o di fare pivot incrementali del livello di supporto legato alla carriera che un mentor può fornire al mentee. I modelli (1) e (3) considerano le variabili singolarmente; nei modelli (2) e (4) è possibile notare l'interazione fra il trattamento scientifico e le due variabili.

VARIABLES	(1) dropoutidea	(2) dropoutidea	(3) pivot_incrementale	(4) pivot_incrementale
1.trattamento	0.356 (0.301)	-0.0266 (0.358)	0.718*** (0.256)	0.390 (0.301)
1.businesssupport	-0.353 (0.373)	-0.959 (0.679)	-0.571 (0.358)	-1.579*** (0.598)
2.businesssupport	-0.794* (0.450)	-1.590*** (0.586)	0.842** (0.413)	0.790 (0.544)
1.trattamento#1. businesssupport		1.047 (0.902)		1.849** (0.780)
1.trattamento#2. businesssupport		2.654** (1.032)		0.488 (0.781)
2.fasestartup	0.525 (0.751)	0.616 (0.855)	-3.300*** (0.692)	-3.662*** (0.773)
5.fasestartup	0.663 (0.876)	1.234 (1.025)	-1.408** (0.557)	-1.474*** (0.566)
1.membri	-0.654** (0.312)	-0.777** (0.348)	0.132 (0.265)	0.184 (0.281)

2.instructor	-0.456 (0.377)	-0.561 (0.400)	-0.0237 (0.331)	-0.0577 (0.365)
3.instructor	-0.182 (0.370)	-0.193 (0.379)	0.416 (0.350)	0.458 (0.351)
4.instructor	-0.544 (0.359)	-0.740* (0.387)	-0.467 (0.323)	-0.433 (0.337)
1.generaleader	-0.134 (0.390)	-0.0485 (0.410)	-0.0585 (0.290)	-0.0289 (0.299)
2.rangeet	0.927* (0.544)	0.851 (0.590)	0.255 (0.490)	0.0214 (0.521)
3.rangeet	0.606 (0.517)	0.614 (0.569)	-0.697 (0.590)	-1.036 (0.633)
4.rangeet	1.114 (0.867)	1.041 (0.889)	-1.146 (0.737)	-1.800** (0.826)
orelavorateinunaweek	-0.289** (0.125)	-0.446*** (0.164)	-0.00757 (0.0132)	-0.0101 (0.0127)
1.c_type_of_business	0.737 (0.468)	0.800* (0.451)	-0.722 (0.445)	-0.687 (0.445)
2.c_type_of_business	0.278 (0.444)	0.338 (0.443)	0.0267 (0.443)	0.226 (0.457)
1.c_highest_education_achieved	0.708 (0.641)	0.660 (0.671)	0.455 (0.567)	0.291 (0.609)
2.c_highest_education_achieved	0.153 (0.520)	0.0984 (0.546)	-0.123 (0.474)	-0.165 (0.477)
3.c_highest_education_achieved	0.0318 (0.436)	0.0927 (0.473)	-0.310 (0.399)	-0.367 (0.404)
4.c_highest_education_achieved	1.085* (0.644)	0.950 (0.703)	0.599 (0.612)	0.182 (0.645)
1.annimanager	-0.462 (0.391)	-0.440 (0.426)	-0.139 (0.330)	-0.236 (0.333)
3.annimanager	-1.146	-1.037	-1.018*	-1.191**

	(0.715)	(0.769)	(0.551)	(0.582)
leaderhalettolibrodiERICRIES	0.456	0.635	-0.461	-0.564*
	(0.410)	(0.443)	(0.308)	(0.311)
1.anniexplavorativaleader	-0.728*	-0.674	0.665	0.835*
	(0.409)	(0.420)	(0.428)	(0.431)
2.anniexplavorativaleader	-0.710	-0.586	1.497**	1.852***
	(0.546)	(0.608)	(0.604)	(0.632)
3.anniexplavorativaleader	-0.856	-0.862	1.030*	1.421**
	(0.605)	(0.644)	(0.586)	(0.615)
1.c_other_job	0.688	0.692	-0.0783	-0.190
	(0.446)	(0.475)	(0.339)	(0.352)
esperienzainbp	-0.562*	-0.697*	0.107	0.191
	(0.322)	(0.361)	(0.289)	(0.304)
seguitocorsidieconomiaeomanageme	0.0842	0.221	-0.517*	-0.460*
	(0.314)	(0.325)	(0.268)	(0.276)
seguitocorsidiimprenditorialit	0.121	0.0707	0.967***	0.990***
	(0.370)	(0.381)	(0.294)	(0.315)
leaderhafondato	-0.165	-0.207	0.446	0.538*
	(0.477)	(0.530)	(0.318)	(0.321)
c_work_exp_years_same	0.0536	0.0730	-0.000307	-0.0125
	(0.0496)	(0.0544)	(0.0350)	(0.0378)
1.leaderexpsettore	-0.821**	-0.912**	-0.371	-0.411
	(0.403)	(0.429)	(0.333)	(0.349)
1.stem	-1.297***	-1.372***	0.117	0.210
	(0.372)	(0.408)	(0.442)	(0.439)
3.fasestartup			-3.283***	-3.796***
			(0.613)	(0.631)
4.fasestartup			-2.120***	-2.190***
			(0.641)	(0.637)
2.annimanager			-0.777	-1.196*
			(0.583)	(0.631)

Constant	0.128 (0.850)	0.345 (0.867)	0.753 (0.831)	0.970 (0.878)
Observations	171	171	203	203

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabella 4.6.1

La seconda categoria di supporto che un imprenditore può ricevere dal proprio mentor è quella legata allo sviluppo della carriera del mentee.

Per quanto riguarda il dropout, dalle analisi è possibile notare che al crescere del livello di supporto legato alla carriera, la probabilità di abbandonare la propria idea si riduce in modo significativo sia nel modello (1) sia nel (2). L'ipotesi 6 a risulta dunque confermata.

L'interazione porta ad un aumento della probabilità di compiere dropout per gli imprenditori trattati che hanno ricevuto un elevato supporto legato alla carriera, come possibile notare dal modello (2).

Per quanto riguarda il pivot incrementale, dalle analisi è possibile notare che al crescere del livello di supporto legato alla carriera, la probabilità di abbandonare la propria idea si riduce in modo significativo nel modello (3). L'ipotesi 6 b risulta dunque confermata.

In ultima istanza è bene notare che l'effetto dato dall'interazione fra il supporto legato alla carriera ed il trattamento scientifico non risulta essere significativa, come possibile notare dal modello (4).

CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo lavoro di tesi è stato quello di studiare l'influenza della presenza di un rapporto di mentoring e delle sue principali caratteristiche sulle più importanti decisioni strategiche che una startup early stage si trova a dover prendere.

Dalle analisi svolte emerge come la presenza di un mentor e di tutte le caratteristiche del rapporto da noi analizzate influenzino negativamente la scelta di abbandonare l'idea imprenditoriale, suggerendo quindi che una figura esterna sia in grado di riporre maggiore fiducia nei mezzi dell'imprenditore e lo aiuta a migliorare l'idea anziché spingerlo ad abbandonarla definitivamente. Si è inoltre studiato l'effetto sulle scelte decisionali dell'insegnamento di un metodo decisionale scientifico.

Analizzando i risultati si è riscontrato che tale approccio decisionale porti gli imprenditori ad abbandonare la propria idea con maggiore probabilità, risultato coerente con la letteratura esistente.

Il secondo punto di osservazione riguarda la decisione di modificare il modello di business della propria idea imprenditoriale in modo non sostanziale.

Dalle analisi svolte risulta esserci un effetto significativo dato dalla singola variabile solo nel caso di un livello alto di supporto legato alla carriera, l'imprenditore risulta essere più propenso a modificare la propria idea imprenditoriale.

Spostando l'attenzione sull'effetto di moderazione dato dall'insegnamento di un metodo decisionale scientifico, l'imprenditore risulta avere una maggiore propensione nell'optare per un cambiamento del proprio modello di business, ad eccezione del caso di un rapporto di mentoring di breve durata.

Il punto di partenza dell'elaborato è stato l'analisi della letteratura esistente riguardo il tema del mentoring. Da questa revisione è emerso come la maggior parte degli studi si siano concentrati sull'analisi degli effetti su imprese stabili e su startup già presenti sul mercato. Un elemento di novità di questo lavoro risiede quindi nella tipologia di campione utilizzato, costituito da 203 startup early stage che, per loro natura organizzativa ed operativa, risultano profondamente diverse dalle due tipologie di imprese considerate ad oggi. La maggior parte degli studi passati si è inoltre incentrata principalmente sullo studio

dell'influenza del rapporto di mentoring sulle performance dell'impresa. Questo lavoro di tesi ha invece posto il proprio focus sul capire in che termini le scelte strategiche sono effettivamente influenzate dalla presenza di un rapporto di mentoring e delle sue principali caratteristiche.

Si lascia quindi alle ricerche future il compito di capire come queste influenzino le performance della startup come, ad esempio, il revenue o la capacità di ottenere dei finanziamenti da terze parti. Il presente elaborato di tesi non è esente da difetti e limitazioni. Dai modelli di regressione svolti è infatti emerso come le variabili indipendenti utilizzate siano in grado di spiegare solo una porzione di varianza della variabile dipendente presa in esame, evidenziando l'esistenza di ulteriori cause, non colte in questo lavoro, in grado di impattare sulle scelte decisionali.

Ad esempio, potrebbero essere aggiunti in future analisi: il mercato nel quale opera la startup, il tipo di offerta, la complessità dell'idea, il sesso della diade mentor-mentee, tutti fattori che darebbero un risultato più dettagliato dell'impatto sulle scelte decisionali esaminate.

Una ulteriore possibile opportunità di ricerca futura, considerando la differente natura dei due approcci decisionali, riguarda l'utilizzo dell'approccio effectuation ed il complementare utilizzo delle due tipologie.

APPENDICE

APPENDICE A – SCRIPT QUESTIONARIO PERIODICO

- Indicare il nome della start-up con cui siete registrati a InnoVentureLab.
 - Nome.
1. Tra i soggetti elencati, chi ti ha dato input (informazioni e risorse) utili allo sviluppo della tua idea?
 - Nessuno al di fuori del team
 - Parenti
 - Amici stretti
 - Esperti di settore
 - Altri imprenditori in mercati simili
 - Altri imprenditori in mercati diversi
 - Investitori esperti nel settore in cui opera la mia startup
 - Investitori esperti in altri settori
 - Altro
 2. Quante aziende oltre alla tua vendono allo stesso gruppo di clienti che fanno parte del tuo target? Riportare il numero di aziende oppure scrivere "non so"
 3. Quante aziende vendono prodotti o servizi simili a quello che prevedi di vendere (o stai già vendendo)? Riportare il numero di aziende oppure scrivere "non so"
 4. Rispetto all'ultima chiamata, hai ricevuto qualche tipo di feedback sul tuo progetto (da esperti, mentori, altri imprenditori, amici, familiari, ecc.)?
 5. Quante risorse finanziarie hai investito fino ad ora per sviluppare la tua idea? (indica un valore in €)
 6. Di quanti soldi avresti bisogno nei prossimi 6 mesi per continuare ad esplorare la tua idea di business? (indica un valore in €)
 7. Fino a quanto ritieni di poter investire ad oggi indipendentemente dal fatto che potrai avere successo o meno? (indica un valore in €)
 8. Nel caso in cui un valutatore esperto esterno dovesse valutare la startup oggi, quale sarebbe secondo te/voi la valutazione che potrebbe fare ad oggi su una scala da 0 a 100? (0 non sarà mai un successo – 100 sarà sicuramente un successo).
 9. Spostando le frecce nel riquadro sotto, indicate la probabilità (0%=impossibile;100%=sicuramente) ad oggi che:
 10. Rispetto alle selezioni di agosto, ad oggi, su una scala da 0 a 100, che tipo di

segnali, di qualunque genere, hai/avete ricevuto/raccolto sull'idea di business?
(0 segnali estremamente negativi, 100 segnali estremamente positivi)

11. Parliamo del valore della tua startup. Se tra 6 mesi volessi vendere la tua startup, quanto ti aspetti che ti offriranno in media?

VALORE MEDIO (€)

E se le cose dovessero andare meglio di come ti aspetti?

VALORE ALTO (€)

E nel miglior scenario?

VALORE PIU ALTO

E se le cose dovessero andare peggio di come ti aspetti?

VALORE BASSO

E nel peggior scenario?

VALORE PIU BASSO

12. Sulla base di quali elementi sei arrivato a questa valutazione?
13. Se un esperto imparziale dovesse valutare la tua idea oggi, quale sarebbe la valutazione minima che ti porterebbe a continuare a lavorare sulla tua idea e non abbandonarla? (indica un valore in €)
14. Con che probabilità da 0% a 100% tra 6 mesi la tua startup potrà valere, per ogni scenario, quanto hai dichiarato, dove 0%=impossibile e 100%=sicuramente? (la somma non deve fare necessariamente 100%)

- VALORE PIÙ BASSO
- VALORE BASSO
- VALORE MEDIO
- VALORE ALTO
- VALORE PIU ALTO

Sulla base di quali elementi sei arrivato a questa valutazione?

15. Rispetto ai ricavi indicati sopra, tra 6 mesi quanto ti aspetti ammonteranno in totale i tuoi ricavi?

(Indica valore in €)

RICAVI MEDI

E se le cose dovessero andare meglio di come ti aspetti?

RICAVI ALTI (€)

E nel miglior scenario?

RICAVI PIÙ ALTI (€)

E se le cose dovessero andare peggio di come ti aspetti?

RICAVI BASSI (€)

E nel peggior scenario?

RICAVI PIÙ BASSI (€)

Sulla base di quali elementi sei arrivato a questa valutazione?

16. Con che probabilità da 0 a 100% nei prossimi 6 mesi potrai fatturare, per ogni scenario, quanto hai dichiarato, dove 0=impossibile e 100%=sicuramente?

Sulla base di quali elementi sei arrivato a questa valutazione?

17. Con quale probabilità, su una scala da 0 a 100, pensate di registrare un brevetto legato alla vostra idea imprenditoriale nei prossimi 12 mesi?
18. Rispetto alla scorsa intervista telefonica, su una scala da 0 a 100, quanto pensi di aver appreso intermini di informazioni utili affinché la tua startup abbia successo?
19. Su una scala da 0 a 100 (0 = niente; 100 = tutto) quanto pensi/pensate di conoscererelativamente a:
- Il settore in cui opera la startup
 - I clienti
 - I competitor
 - Le risorse necessarie per sviluppare l'idea
20. Su una scala da 0 a 100, con che probabilità ti aspetti che **nel corso dei prossimi 6 mesi** possano verificarsi scenari in merito al tuo business del tutto inattesi e imprevedibili, che al momento ti risulterebbe perfino difficile descrivere? (0 per niente probabile – 100 estremamente probabile)
21. Su una scala da 0 a 100, con che probabilità ti aspetti che **nel corso dei prossimi 2 anni** possano verificarsi scenari in merito al tuo business del tutto inattesi e imprevedibili, che al momento ti risulterebbe perfino difficile descrivere?
22. (0 per niente probabile – 100 estremamente probabile)
23. Pensi che se si verificasse uno di questi scenari al momento imprevedibili e di difficile descrizione per i risultati del tuo business sarà più positivo, più negativo o neutrale rispetto allo status quo?
24. Come ti fa sentire la possibilità di dover affrontare scenari del tutto inattesi, imprevedibili e che al momento ti risulta perfino difficile descrivere? (ti spaventa, ti esalta o ti senti sostanzialmente neutrale?)
25. Pensi che esistano fattori di cui non sei a conoscenza ma che possano influenzare il tuo business?
26. Spostando le frecce nel riquadro sotto, indica la probabilità (0= per niente probabile; 100=estremamente probabile) ad oggi di:
- Abbandonare il progetto imprenditoriale
 - Cambiare idea di business

- Cambiare problema e/o value proposition e/o segmento di clientela
 - Cambiare altre componenti del modello di business
27. Con riferimento alla situazione della tua startup ad oggi, su una scala da 0 a 100 (0 = per niente; 100 = del tutto), quanto pensi valga la pena esplorare eventuali modifiche a...
- La tua idea di business
 - Il modello di business
 - Il servizio/prodotto da sviluppare
28. Ad oggi, quanti sono i membri del team della tua startup (compreso te)?
29. Ci sono stati cambiamenti nel tuo team **dall'ultima chiamata** ad oggi?
30. Che tipo di cambiamenti ci sono stati nel tuo team?
- Uno o più membri si sono aggiunti al team
 - Uno o più membri sono usciti dal team
31. Quanti membri del team hanno lasciato/si sono aggiunti il team della startup **dall'ultima chiamata** ad oggi?
32. Ti chiediamo di indicare le seguenti informazioni per ogni membro che non fa più parte del vostro team/ che si aggiunto al vostro team dall'ultima chiamata ad oggi:
- Nome e Cognome
 - Motivo

APPENDICE B – SCRIPT INTERVISTA PERIODICA

DATA INTERVISTA: _____

STARTUP INTERVISTATA: _____

NOME REFERENTE: _____

ICE-BREAKER

INFORMAZIONI DI BASE

1. Al momento studi o svolgi qualche altro lavoro **al di fuori della start-up?** (SÌ/NO) **Variabile database** **Altra_occupazione:** (studio/lavoro/nessuna) **Se svolge altro lavoro oltre alla start-up** lavori part-time o full-time?

Variabile database ☑ Lavoro_fulltime: _____ (1 se lavora full-time, 0 altrimenti)

2. Quante ore a settimana dedica mediamente ogni membro del team alla start-up (compresi tutti i membri del team)?

Variabile database ☑ Ore_lavorate: _____

3. Come vi organizzate lavorativamente con gli altri membri del team?

Variabili database:

Clear_definition_roles (score from 1 to 5): _____

4. Puoi fornire una breve panoramica della tua attività? Qual è la tua situazione attuale e quali sono state le attività su cui tu e il tuo team vi siete concentrati **rispetto all'ultima telefonata (da Febbraio 2021 ad oggi)**?

Variabile Database: Fase

APPROCCIO SCIENTIFICO

1. Puoi raccontarmi come si sta evolvendo il percorso della tua start-up? Iniziamo dalla soluzione che avete sviluppato/state sviluppando e dal vantaggio chiave che offrite ai vostri clienti). Rispetto all'ultima chiamata, ci sono stati dei cambiamenti nello sviluppo della vostra offerta/soluzione? (Se sì) quali? Per quale motivo? **Cosa vi ha portato a definire la vostra attuale offerta/soluzione?**
 - [Se sì] Perché pensi che questa soluzione possa avere successo? **Come sei/siete arrivati a questa conclusione?**
2. Vorrei sapere qualcosa in più sullo sviluppo del vostro business. Quali sono gli aspetti principali della vostra offerta/soluzione ad oggi? Ci sono aspetti sui quali state ancora investigando alcune cose? **Cosa vi ha portato a definire questi aspetti?**
 - [in un secondo momento] State parlando con clienti potenziali e/o effettivi per capire alcuni aspetti della vostra offerta/soluzione? [Se sì] Che cosa volevate capire nello specifico e perché? E che cosa avete scoperto?
 - [se hanno parlato con clienti/fatto interviste o questionari] Che domande avete fatto e perché?
3. In che modo avete indagato o state indagando gli aspetti del vostro business su cui pensate di aver bisogno di raccogliere più informazioni? Ad esempio, avete raccolto dei dati? [se hanno fatto qualche tipo di ricerca --> che tipo di ricerche avete fatto? (questionario, intervista)] Che domande avete fatto? A chi le avete fatte? **Cosa vi ha portato a scegliere che tipo di ricerca fare?**
4. Che cosa emerge dai dati che avete raccolto? **Che cosa vi ha portato a queste conclusioni?**
 - [In un secondo momento] Dove avete archiviato i dati? Come li avete analizzati?

5. Come avete usato le informazioni raccolte / quanto emerge dai dati raccolti? Che conclusioni avete tratto? **Come avete tratto eventuali conclusioni?**

Avete impostato delle soglie minime per decidere come valutare i dati raccolti? Come?

EFFECTUATION

1. Rispetto all'evoluzione del vostro business dall'ultima chiamata ad oggi, quali fattori hanno condizionato le scelte fatte finora? Da che cosa siete partiti per prendere le decisioni più rilevanti? **Cosa vi ha portato a scegliere questi fattori?**

Se menzionano i loro mezzi (conoscenza, preferenze, connessioni) nella risposta alla domanda precedente, chiedete: Che ruolo hanno avuto le vostre conoscenze personali e professionali e le vostre connessioni nell'evoluzione della vostra idea di business dall'ultima chiamata?

2. Che tipo di risorse (di tipo economico e non) state utilizzando per sviluppare il vostro business? Quante di queste risorse avete investito nel progetto finora? **Come avete definito quante risorse investire sul progetto?**

[Se ci sono investimenti economici] come avete deciso che tipo di investimenti fare?

3. Vorrei parlare delle tue relazioni con fornitori, concorrenti, altri imprenditori, eventuali partner. Hai sviluppato qualche relazione con loro?

[Se sì] di che tipo? (partnership, alleanze) Con chi le hai fatte (fornitori, clienti, potenziali competitor)? Quando hai iniziato a pensare/stringere queste relazioni?

4. Riesci a ricordare una situazione in cui è successo qualcosa di inaspettato (chiedi esempi)? Se sì, come hai reagito? Quali decisioni hai preso in seguito a questo/i evento/i?

4a. Se una grande e affermata impresa dovesse entrare nel tuo mercato, cosa faresti?

Variabile database: Contingency_plan: _____

5. Vorrei parlare dei fattori e dei potenziali rischi che ritieni possano determinare il futuro della tua startup ad oggi. Quali sono? Perché pensi che questi fattori saranno importanti? [se identifica uno o più fattori **Può** dirmi come hai definito questi fattori? Su cosa ti sei concentrato? Cosa stai facendo in proposito?]

Più in generale, come gestite i rischi e più l'incertezza riguardo il futuro?

6. Ricapitolando, quali sono state le 2 o 3 decisioni più importanti rispetto alla tua startup che hai preso dall'ultima chiamata a oggi? Cosa ti ha portato a prendere queste decisioni?

Variabile database: Decisioni _____

PERFORMANCE

1. Pensando alle attività svolte nell'ultimo periodo, quanti clienti sono stati attivati/acquisiti? (dipende dalla fase della start-up)

Variabile database

Customer_Activation : _____

Customer_Acquisition : _____

2. Quanti costi avete sostenuto dalla chiamata precedente (febbraio 2021) ad oggi? E in totale?

Variabile database

Costi_nuovi (costi da ultima chiamata a oggi)

→ Costi_totali (costi totali cumulati dall'inizio)

Se i total_costs sono superiori a 0, è necessario classificare il tipo di costi in base alla spesa, date le seguenti **variabili da riportare nel database**:

- Marketing_costs
- Software_costs
- Hardware_costs
- Personnel_costs
- Office_costs
- Legal_costs
- Travel_costs
- Other_costs
- Testing_costs
- Development_costs

3. State già fatturando/producendo dei ricavi?
 - **SE SI**: Quanto ha fatturato la tua start-up dall'ultima chiamata ad oggi? E in totale? (indica un valore in €)

Variabile database:

- Ricavi_nuovi (€ - fatturato dall'ultima chiamata)
- Ricavi_totali (€ - fatturato complessivo cumulato alla data attuale)

- **SE NO**: Tra quanti mesi pensate di poter iniziare a fatturare? [se non stanno già fatturando]
(indica numero di mesi)

Variabile database: Time_to_revenue (numero mesi)

Parliamo ora brevemente di quanto hai imparato sulla tua idea e se e come l'hai cambiata.

Pensando a quanto svolto dalla chiamata precedente ad oggi, ci sono stati cambiamenti nel tuomodello di business?

[Se la risposta è si → capire cosa è cambiato]

Variabili database PIVOT_incrementale (Indicare se SI o NO): _____

PIVOT_radicale (Indicare se SI o NO): _____

DROPOUT (Indicare se SI o NO): _____

Change_BusModel(SI o NO): _____

Parte_BMC_cambiata (segnare quella corretta tra quelle sotto e riportarle suldatabase usando le stesse parole usate sotto):

- Customer Segments
- Canali di distribuzione
- Revenue Streams
- Value proposition
- Attività chiave
- Risorse chiave
- Tipi di costi

Qual è stato il motivo per cui hai cambiato questo aspetto del tuo modello di business?

Variabile_Database Motivo_change_BM _____

4. In base alla vostra situazione attuale, con quale probabilità pensate di cambiare il vostro businessmodel canvas nelle prossime 5 settimane?

Variabile database Prob_changeBMC _____

APPENDICE C - VARIABILI STATA

Nome	Descrizione
dropoutidea	Abbandono dell'idea imprenditoriale
pivot_incrementale	Pivot incrementale effettuato
trattamento	Trattamento (Scientifico / Controllo)
c_work_exp_years_same	Esperienza lavorativa leader nello stesso settore Startup (n° anni)
annimanager	Range anni di lavoro leader come manager
leaderhafondato	Il leader ha già fondato startup in passato (si/no)
seguitocorsidieconomiaeomanageme	Il leader ha seguito corsi di economia e/o management (si/no)
seguitocorsidiimprenditoria	Il leader ha seguito corsi di imprenditorialità (si/no)
esperienzainbp	Il leader ha esperienza in redazione BP (si/no)
genereleader	Genere del leader (0/1)
c_other_job	Il leader ha un'altra occupazione (si/no)
stem	Il leader ha un background accademico di tipo stem (si/no)
Rangeet	Fasce Età Imprenditore
c_type_of_business	Tipologia di offerta (da 1 a 3)
anniexplavorativaleader	Esperienza lavorativa del leader in totale (n° anni)
leaderexpsettore	Il leader ha già esperienza passata nel settore (si/no)
leaderhalettolibrodiericries	Il leader ha letto il libro di Eric Ries (sì/no)
nmentor	Range numero mentors esterni (da 0 a 2)
frequenza	Range del log n° interazioni mensili medie con i mentor (da 0 a 2)
duratamentorship	Range della durata del rapporto di mentoring in mesi (da 1 a 2)
formalismo	Il rapport di mentoring è di tipo formale (si/no)
psychologicalsupport	Il supporto ricevuto dal mentor è di tipo psicologico (sì/no)
businesssupport	Il supporto ricevuto dal mentor è legato alla carriera (sì/no)
Membri	Range numero membri del team (da 1 a 2)
orelavorateinunaweek	Ore Lavorate Totali da tutto il team

instructor

Instructor del programma (da 1 a 4)

Fase

Fase della startup (da 1 a 5)

c_highest_education_achiev

Titolo più alto ottenuto dal leader (da 0 a 4)

BIBLIOGRAFIA

Fairlie, Robert W., Javier Miranda, and Nikolas Zolas. "How Many Jobs Does an Entrepreneur Create? Evidence from the Universe of US Startups." (2017).

Alleman, Elizabeth, and Diana L. Clarke. "Accountability: Measuring mentoring and its bottom line impact." *Review of Business* 21.1/2 (2000): 62.

Allen, Tammy D., and Lillian T. Eby. "Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality." *Journal of Management* 29.4 (2003): 469-486.

Eby, Lillian T., and Tammy D. Allen. "Further investigation of protégés' negative mentoring experiences: Patterns and outcomes." *Group & Organization Management* 27.4 (2002): 456-479.

Aryee, Samuel, Thomas Wyatt, and Raymond Stone. "Early career outcomes of graduate employees: The effect of mentoring and ingratiation." *Journal of management studies* 33.1 (1996): 95-118.

Aulet, Bill. *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. John Wiley & Sons, 2013.

Barrett, Rowena. "Small business learning through mentoring: evaluating a project." *Education+ Training* (2006).

Bates, Timothy. "Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures." *Journal of Business Venturing* 20.3 (2005): 343-358.

Baugh, S. Gayle, and Terri A. Scandura. "The effect of multiple mentors on protégé attitudes toward the work setting." *Journal of Social Behavior and Personality* 14.4 (1999)

Bisk, Leonard. "Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs." *Career development international* (2002).

Camuffo, A., A. Cordova, and A. Gambardella. *A scientific approach to entrepreneurial experimentation: Evidence from a randomized control trial*. Working Paper. 1–34, 2017.

Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2020). A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial. *Management Science*, 66(2), 564-586.

Chao, Georgia T., Patm Walz, and Philip D. Gardner. "Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts." *Personnel psychology* 45.3 (1992): 619-636.

Chrisman, James J., and W. Ed McMullan. "Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival." *Journal of small business management* 42.3 (2004): 229-244.

Clutterbuck, David, and Belle Rose Ragins. *Mentoring and diversity: An international perspective*. Routledge, 2002.

Clutterbuck, David. "What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them?." *Development and Learning in Organizations: An International Journal* (2008).

Cope, Jason, and Gerald Watts. "Learning by doing—an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (2000).

Cox, Elaine. "For better, for worse: the matching process in formal mentoring schemes." *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning* 13.3 (2005): 403-414.

De Janasz, Suzanne C., and Sherry E. Sullivan. "Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network." *Journal of vocational behavior* 64.2 (2004): 263-283.

de Janasz, Suzanne C., and Veronica M. Godshalk. "The role of e-mentoring in protégés' learning and satisfaction." *Group & Organization Management* 38.6 (2013): 743-774.

Drucker, Peter F. "The discipline of innovation." *Harvard business review* 63.3 (1985): 67-72.

Eby, Lillian T., et al. "The protege's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy." *Journal of vocational behavior* 57.1 (2000): 1-21.

Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2011). Hypothesis-driven entrepreneurship: the Lean Startup (Harvard Business School Background Note 812-095). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Eisenmann, Thomas R., Eric Ries, and Sarah Dillard. "Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup." *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case* 812-095 (2012).

Gartner, William B., Jennifer A. Starr, and Subodh Bhat. "Predicting new venture survival: an analysis of "anatomy of a start-up." cases from Inc. Magazine." *Journal of Business Venturing* 14.2 (1999): 215-232.

Geiger-DuMond, Adrienne H., and Susan K. Boyle. "Mentoring: A practitioner's guide." *Training & Development* 49.3 (1995): 51-55

Hunt, David Marshall, and Carol Michael. "Mentorship: A career training and development tool." *Academy of Management Review* 8.3 (1983): 475-485.

Kerr, William R., Ramana Nanda, and Matthew Rhodes-Kropf. "Entrepreneurship as experimentation." *Journal of Economic Perspectives* 28.3 (2014): 25-48.

Kram, Kathy E., and Lynn A. Isabella. "Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development." *Academy of management Journal* 28.1 (1985): 110-132.

Kram, Kathy E. "Phases of the mentor relationship." *Academy of Management journal* 26.4 (1983): 608-625.

Kram, Kathy E. *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America, 1988.

Leonard-Barton, Dorothy, and Walter C. Swap. *Deep smarts: How to cultivate and transfer enduring business wisdom*. Harvard Business Press, 2005.

Lyons, Brian D., and Edward S. Oppler. "The effects of structural attributes and demographic characteristics on protégé satisfaction in mentoring programs." *Journal of Career Development* 30.3 (2004): 215-229.

McGrath, Rita Gunther, Ian C. MacMillan, and Sankaran Venkataraman. "Defining and developing competence: A strategic process paradigm." *Strategic management journal* 16.4 (1995): 251-275.

Meggison, David. "Mentoring in action: A practical guide." *Human Resource Management International Digest* (2006).

Swider, Brian. *Applicant attitudes across the recruitment process: Time is of the essence*. Diss. Texas A & M University, 2012.

Parsloe, Eric. *Coaching, mentoring, and assessing: A practical guide to developing competence*. Nichols Publishing Company, 1992.

Ragins, Belle Rose, and John L. Cotton. "Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships." *Journal of applied psychology* 84.4 (1999): 529.

Ragins, Belle Rose, John L. Cotton, and Janice S. Miller. "Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes." *Academy of management journal* 43.6 (2000): 1177-1194.

Reymen, Isabelle MMJ, et al. "Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation." *Strategic entrepreneurship journal* 9.4 (2015): 351-379.

Ries, Eric. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency, 2011.

Sanchez-Burks, Jeffrey, et al. "Mentoring in startup ecosystems." *Ross School of Business Paper* 1376 (2017).

Sanchez-Burks, J., Brophy, D. J., Jensen, T., Milovac, M., & Kagan, E. (2017). Mentoring in startup ecosystems. *Ross School of Business Paper*, (1376).

Sarasvathy, Saras D. "Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds." *Academy of management proceedings*. Vol. 2001. No. 1. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2001.

Sarasvathy, Saras D. "Entrepreneurship as a science of the artificial." *Journal of Economic Psychology* 24.2 (2003): 203-220.

Scandura, Terri A. "Mentorship and career mobility: An empirical investigation." *Journal of organizational behavior* 13.2 (1992): 169-174.

Shane, Scott. "Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy." *Small business economics* 33.2 (2009): 141-149.

Shepherd, Dean A., J. Michael Haynie, and Jeffery S. McMullen. "Confirmatory search as a useful heuristic? Testing the veracity of entrepreneurial conjectures." *Journal of Business Venturing* 27.6 (2012): 637-651.

St-Jean, Étienne, and Cynthia Mathieu. "Developing attitudes toward an entrepreneurial career through mentoring: The mediating role of entrepreneurial self-efficacy." *Journal of Career Development* 42.4 (2015): 325-338.

St-Jean, Etienne. "Mentor functions for novice entrepreneurs." *Academy of Entrepreneurship Journal* 17.1 (2011): 65-84.

Stober, Dianne R. "Coaching from the Humanistic Perspective." (2006).

Sullivan, Robert. "Entrepreneurial learning and mentoring." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (2000).

Teja, Gary A. *Mentor/mentee perceptions of mentor functions: The mentoring of adult learners in a leadership development network*. Michigan State University, 2003.

Turban, Daniel B., and Felissa K. Lee. "The role of personality in mentoring relationships." *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice* 9 (2007): 21-50

Valliere, Dave, and Rein Peterson. "Entrepreneurship and economic growth: Evidence from emerging and developed countries." *Entrepreneurship & Regional Development* 21.5-6 (2009): 459-480.

van der Sijde, Peter, and Geertjan Weijmans. "Benefits and impact of mentoring for entrepreneurs: the entrepreneur's perspective." *International journal of human resource studies* 3.4 (2013): 194.

Van Emmerik, IJ Hetty. "The more you can get the better: Mentoring constellations and intrinsic career success." *Career development international* (2004).

Veretennikova, Nataliia, and Roman Vaskiv. "Application of the lean startup methodology in project management at launching new innovative

products." *2018 IEEE 13th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT)*. Vol. 2. IEEE, 2018.

Waters, Lea, et al. "The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program." *Journal of business and psychology* 17.1 (2002): 107-121.

Vozzo, Les, et al. "Mentoring retrained teachers: extending the web." *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning* 12.3 (2004): 335-351.

Weiss, Lizabeth M., et al. "Veterans Health Administration mentoring model for new nurse executives." *Nursing Administration Quarterly* 32.3 (2008): 226-229.

Wilson, James A., and Nancy S. Elman. "Organizational benefits of mentoring." *Academy of Management Perspectives* 4.4 (1990): 88-94.

Wiltbank, Robert, et al. "What to do next? The case for non-predictive strategy." *Strategic management journal* 27.10 (2006): 981-998.

SITOGRAFIA

Cb insight (<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>)

RINGRAZIAMENTI

Vorrei dedicare questo spazio a tutte le persone senza le quali probabilmente questo elaborato non esisterebbe nemmeno.

Vorrei innanzitutto ringraziare il mio relatore, la Professoressa Alessandra Colombelli, che in questi mesi di lavoro mi ha guidato con i suoi preziosi consigli e suggerimenti pratici permettendomi di realizzare un lavoro di cui vado molto fiero.

Un ringraziamento va anche ai correlatori, la professoressa Elisabetta Raguseo e Andrea Panelli, che hanno contribuito concretamente alla realizzazione di questo elaborato consigliandomi e supportandomi nei momenti di confusione e sconforto.

Un ringraziamento speciale va a mio padre, mia madre, le mie sorelle e le mie nonnine, per avermi dato la forza ma soprattutto i preziosi insegnamenti che mi hanno permesso di essere oggi l'uomo di cui voi tutti siete orgogliosi, vi voglio bene.

Vorrei ringraziare tutti i miei amici più cari, in particolare Fabio e Mirco, per avermi trattato come un fratello dal primo giorno, grazie a voi questi anni sono stati i migliori della mia vita.

Ringrazio Andrea e Gianluca, mi avete sempre aiutato anche con una semplice parola nei momenti di bisogno, per me siete un punto di riferimento.

Una delle note positive di questo periodo di pandemia è sicuramente aver ritrovato l'amicizia con Giuseppe, sono felice di poter condividere con te la mia passione per il tennis.

Un particolare ringraziamento voglio dedicarlo anche al mio inquilino Thomas, è sempre bello trovare persone che in poco tempo riescono a far uscire il meglio di te.

Vorrei inoltre ringraziare tutto il team di InnoVentureLab, è stata un'esperienza molto faticosa ma davvero formativa, grazie di cuore.

Infine, un ringraziamento speciale va a me per non aver mai smesso di credere nell'obiettivo, nonostante le innumerevoli peripezie incontrate nel percorso, come sempre testa bassa e pedala verso le future soddisfazioni, ma...goditi il traguardo, te lo meriti!