

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Ruolo dei mentor nei processi decisionali
delle startup early stage



Relatore:

Prof.ssa Alessandra Colombelli

Prof. Andrea Panelli

Candidato:

Fabrizio Colletti

Dicembre 2021

Alla mia famiglia

Indice

1. Introduzione.....	5
1.1. Definizione di Startup e sue caratteristiche.....	5
1.2. La figura del mentor all'interno della startup.....	7
1.3. Il metodo scientifico.....	8
1.4. Applicazione del metodo scientifico all'insegnamento delle materie imprenditoriali...	9
1.5. Impatti dell'applicazione del metodo scientifico al contesto imprenditoriale.....	11
1.6. Risultati dell'esperimento relativo al metodo scientifico.....	13
1.7. Obiettivi di questo studio.....	14
2. Teoria e revisione della letteratura	16
2.1. Approccio dei mentor al rapporto con i neo imprenditori	16
2.2. Criteri di selezione dei mentor da parte dei neo imprenditori.....	18
2.3. Metodologie di mentoring e loro impatto sulle performance delle startup	20
3. Ipotesi formulate	22
3.1. Ipotesi di contesto propedeutiche all'esperimento	22
3.2. Ipotesi principali dell'esperimento	24
4. Metodologia.....	25
4.1. Struttura dell'esperimento	25
4.2. Descrizione del campione.....	27
5. Risultati	30
5.1. Propensione dei leader con background economico al supporto di un mentor	30
5.2. Impatti della presenza di un mentor sui costi sostenuti dalle startup	32
5.3. Impatti della presenza di un mentor sui finanziamenti percepiti dalle startup	34
5.3.1. Impatto di un mentor sulla presenza di un finanziamento esterno	34
5.3.2. Impatto di un mentor sull'importo di un finanziamento esterno.....	37
5.4. Valutazione degli impatti dei mentor sulla performance di Exit	40
5.4.1. Impatto della presenza di un mentor sulla performance di Exit.....	40

5.4.2.Impatto della frequenza degli incontri leader-mentor sulla performance di Exit	43
5.5. Valutazione degli impatti dei mentor sulla performance di Pivot	45
5.5.1.Impatto della presenza di un mentor sulla performance di Pivot	46
5.5.2.Impatto della frequenza degli incontri leader-mentor sulla performance di Pivot.....	49
5.6. Valutazione degli impatti dei mentor sulla performance di Revenue	51
5.6.1.Impatto della presenza di un mentor sulla performance di Revenue	52
5.6.2.Impatto della frequenza degli incontri leader-mentor sulla performance di Revenue ..	54
6. Conclusioni.....	57
Bibliografia.....	60
Sitografia	65
Ringraziamenti.....	66

Introduzione

Definizione di Startup e sue caratteristiche

È possibile definire una startup come un'impresa ad alto tasso innovativo che si pone l'obiettivo di lavorare in un contesto caratterizzato da condizioni di estrema incertezza e limitata disponibilità delle risorse, al fine di risolvere un problema che prima non aveva soluzione.

Le startup possono tendenzialmente lavorare per creare nuovi prodotti o servizi o, in alternativa, per migliorare ed innovare quanto già presente sul mercato.

Possiamo individuare cinque principali caratteristiche utili a definire il valore e la natura di una startup:

1. Replicabilità del modello di business, ovvero la predisposizione dell'impresa al proporre con successo il proprio modello di business in diversi periodi di tempo e diverse aree geografiche, senza apportarvi grandi modifiche.
2. Scalabilità del modello di business, ovvero la capacità potenziale dell'impresa di crescere ed espandersi su nuovi mercati sfruttando a tal fine una quantità limitata di risorse.
3. Innovazione intrinseca del processo o del prodotto, ovvero l'effettivo carattere innovativo di una startup, ovvero la capacità di soddisfare una necessità che il mercato non sapeva di avere o per cui non aveva ancora trovato una soluzione soddisfacente.
4. Temporaneità, ovvero la natura transitoria dell'impresa, che nella fase in cui viene definita "startup" desidera sviluppare il proprio prodotto o servizio al fine ultimo di consolidare la propria posizione affermandosi sul mercato o, in alternativa, di vendere i propri asset e risultati per generare un ritorno economico.
5. Capacità di sconvolgere le dinamiche di un settore esistente, anche detta "disrupt", ovvero la predisposizione del prodotto o servizio fornito dall'impresa a rivoluzionare le modalità con cui, fino a quel momento, venivano svolte le attività correlate al settore in

cui l'impresa stessa lavora. Questa caratteristica può anche riassumersi nella capacità dell'impresa di creare un nuovo settore o un nuovo mercato, a cui nessuno aveva pensato prima.

La tendenza che si manifesta sul territorio italiano per quanto riguarda le startup presenta una situazione in cui ogni anno si rileva un incremento della nascita di nuove imprese ad alto tasso di innovazione, nonostante i dati raccolti sul tema dei tassi di fallimento delle startup (Audretsch & Mahmood, 1995; Birley & Westhead, 1990) evidenzino come questa forma di business sia tendenzialmente fallimentare.

Evidenze empiriche mostrano infatti che circa il 71% delle startup, dopo 5 anni non risulta più attiva (Lee & Park, 2020) e l'84,8% delle startup del campione accantona la propria idea entro sette anni senza mai assumere un dipendente (Panelli et al, 2019) .

La principale causa di fallimento di una startup va ricercata nell'incapacità dell'imprenditore di individuare una nicchia di mercato in cui inserirsi e far crescere il suo business. Questa incapacità può essere dovuta a diversi fattori, quali la mancanza di esperienza, la mancanza di abilità specifiche, che siano tecniche piuttosto che commerciali e, in seconda battuta, la mancanza di risorse finanziarie (Armanios et al., 2017; Azoulay & Shane, 2001; Bloom & Van Reenen, 2010; Kulchina, 2017). Infatti, lo sviluppo di una "coscienza imprenditoriale" durante i primi anni di business è una delle variabili che determinano la futuro della startup (Gartner, Starr, & Bhat, 1999).

In particolare, è stato dimostrato che una startup riesce ad avere successo solo nel caso in cui riesca a rendersi sostenibile sia dal punto di vista economico, sia dal punto di vista ambientale, sia dal punto di vista sociale (Lee & Park, 2020). Il maggior impatto evidenziato a seguito di tali studi è stato quello relativo alla capacità dell'imprenditore di pianificare le proprie strategie di mercato, nell'ottica di sviluppare il proprio business (Chatterji et al, 2018).

Questa caratteristica è strettamente correlata alle skills del manager/imprenditore, che possono essere sviluppate in due modi:

1. Corsi e competizioni di imprenditorialità e business planning.
2. Consigli di persone esperte dell'ambito.

Il primo è stato ampiamente studiato, mentre il secondo è stato finora trascurato in quanto non si hanno dati certi che permettano di misurare se e quanto le performance di un'impresa dipendano dalla propensione dell'imprenditore ad accettare consigli esterni. In questo documento proveremo ad analizzare nel dettaglio proprio questo secondo aspetto.

La figura del mentor all'interno della startup

Le funzioni di un mentor all'interno di un team possono essere categorizzate indicativamente in tre tipologie (Lee & Park, 2020):

1. La funzione "di carriera", role model function, ovvero la capacità di guidare il business verso il successo sul mercato, caratterizzata dalle competenze tecnico economiche del mentor e dalla considerazione e fiducia che i membri del team nutrono nei suoi confronti.
2. La funzione "psico-sociale", psychosocial function, più comunicativa, legata alla qualità delle interazioni tra il mentor ed il team, che influenza fortemente la considerazione e la fiducia che i membri del team nutrono nei confronti del mentor oltre che l'efficacia delle relazioni all'interno del network.
3. La funzione "di tutoraggio", experience development function, ovvero le attività messe in atto dal mentor al fine di sviluppare l'esperienza dei membri del team attraverso insegnamenti e consigli.

Clusterizzando le startup sulla base dell'età media dei team, si rileva che il tasso di abbandono è inversamente proporzionale all'età media. In altre parole, maggiore è l'età media del team, minore è la probabilità che l'idea alla base della fondazione della startup venga abbandonata. Questo può essere ricondotto al fatto che la maggiore esperienza ed

autonomia economica delle risorse che fanno parte di team più anziani impattano significativamente sul successo dello sviluppo del modello di business (Lee & Park, 2020).

Non è quindi raro che i team più giovani si possano rivolgere a figure esterne più esperte al fine di ottenere consigli, direttive, finanziamenti e più in generale un supporto efficace al proprio lavoro (Kuhn & Galloway, 2015; Vissa & Chacar, 2009).

Anche le grandi aziende guardano alle startup come una fonte d'ispirazione per lo sviluppo di nuove tecnologie all'avanguardia, con l'obiettivo di individuare le idee di business di maggiore successo al fine ultimo di acquistarle e farle proprie, ottenendo così un vantaggio competitivo.

Per questo motivo esistono entità che si occupano di fornire supporto alle startup fin dalle loro prime fasi di sviluppo, come università, acceleratori, incubatori ed in alcuni casi le stesse imprese.

Si verifica quindi un incontro tra la domanda dei neo imprenditori, che desiderano un sostegno esterno a supporto delle loro decisioni e dei loro progetti, e l'offerta delle entità già presenti sul mercato che desiderano coltivare per primi i progetti che innoveranno nel medio periodo il settore in cui stanno lavorando (Deepali et al, 2016).

Quando un neo imprenditore si rivolge ad una figura esterna chiedendole supporto per un medio-lungo periodo di tempo, si instaura un processo di "mentoring" tra il neo imprenditore stesso e la figura a cui intende far riferimento, che verrà d'ora in poi definita "mentor".

Il metodo scientifico

Quando si parla di metodo scientifico si fa riferimento al processo induttivo-deduttivo ideato da Galileo ed utilizzato da scienziati e ricercatori al fine di studiare un fenomeno sconosciuto.

Si tratta nello specifico di un processo iterativo che si pone l'obiettivo di confermare o smentire una teoria di partenza.

È possibile riassumere il metodo scientifico nei seguenti quattro step:

1. Formulazione di una teoria che spieghi le cause del fenomeno che si intende osservare e che si possa utilizzare come guida per l'intero studio del fenomeno stesso.
2. Formulazione di un modello di ipotesi falsificabili che riassumano la teoria precedentemente definita.
3. Esperimento finalizzato alla raccolta ed analisi dei dati necessari a testare le ipotesi formulate, al fine di confermarle e/o smentirle.
4. Valutazione dei risultati dell'esperimento ed analisi della veridicità della teoria formulata.

Una volta analizzati i risultati dell'esperimento, sarà possibile confermare o smentire la teoria iniziale.

Il carattere iterativo di questo metodo emerge nella situazione in cui venga falsificata la teoria iniziale. Infatti, in questo caso, il ricercatore avrà a disposizione del nuovo materiale che potrà successivamente utilizzare per formulare una nuova teoria o correggere la prima, innescando così un nuovo ciclo di analisi.

Applicazione del metodo scientifico all'insegnamento delle materie imprenditoriali

I ricercatori e gli studiosi hanno identificato nel metodo scientifico uno strumento efficace, che permette di limitare il livello di incertezza intrinseca che caratterizza l'ambiente imprenditoriale ed in particolar modo il contesto delle startup (Ries, 2011; Eisenmann et al, 2013; Camuffo et al, 2017).

L'applicazione del metodo scientifico fornisce ai neo imprenditori una metodologia di ricerca atta a verificare quanto sia effettivamente valida un'assunzione, ottenendo in questo modo maggiori informazioni a supporto della decisione di realizzare o meno un'azione che richiede un grande impegno di risorse (Panelli et al, 2019).

In particolare, le quattro fasi del metodo scientifico possono essere facilmente adattate (e quindi applicate) all'analisi di un'idea di business, mettendo in pratica lo schema (Camuffo et al, 2017; Panelli et al, 2019) di seguito riportato .

Fase 1 – Definizione di una teoria sull'idea imprenditoriale

L'imprenditore definisce, in accordo con il team della startup, un aspetto che intende approfondire della propria idea di business. Basandosi su quanto condiviso, viene formulata una teoria che riassume quanto si è deciso di testare.

Meglio viene definita la teoria, minore sarà il numero di fallimenti necessari prima di ottenere un risultato soddisfacente, riducendo così i tempi e le risorse necessarie per questo processo.

Fase 2 – Definizione di un set di ipotesi

Viene definito un set di ipotesi chiare e falsificabili, basate sulla teoria precedentemente formulata che si intende testare. Le ipotesi devono essere formulate in modo tale che riescano a riassumere per intero la teoria, in modo da riuscire a testarla nel migliore dei modi.

La misurazione (e conseguente validazione) delle ipotesi deve inoltre poter avvenire mediante uno strumento quantitativo. Infatti, l'utilizzo di una scala quantitativa permette di ottenere un mezzo preciso ed oggettivo per la validazione. Solo in questo modo sarà effettivamente possibile confermare o smentire le ipotesi formulate.

Fase 3 – Test delle ipotesi formulate

Tramite la progettazione e svolgimento di opportuni esperimenti vengono testate le ipotesi generate a riguardo della teoria.

Gli esperimenti condotti in questa fase devono essere progettati in modo tale da rendere possibile la raccolta di dati attendibili, utili al fine di validare o falsificare ciascuna delle ipotesi e di massimizzare l'apprendimento e la qualità delle informazioni ottenute.

Fase 4 – Valutazione dei test ed analisi della bontà della teoria

I dati e le informazioni raccolte grazie agli esperimenti di fase 3 vengono valutati dall'imprenditore e dal team della startup.

Ultimato questo processo di valutazione sarà possibile definire quali, tra le ipotesi formulate, possono essere considerate validate e quali invece smentite.

A valle di queste analisi l'imprenditore dovrà decidere se continuare a testare la propria teoria generando un nuovo set di ipotesi oppure modificarla, iniziando così una nuova iterazione con il metodo scientifico, avendo cura di inserire gli opportuni aggiustamenti ricavati dall'analisi appena conclusa.

Impatti dell'applicazione del metodo scientifico al contesto imprenditoriale

Al fine di verificare concretamente gli effetti dell'applicazione del metodo scientifico al contesto imprenditoriale, è stato svolto un esperimento che ha coinvolto 116 startup early stage.

Il dettaglio relativo a tale esperimento è descritto nel particolare all'interno del paper redatto nel 2019 da Arnaldo Camuffo, Alessandro Cordova, Alfonso Gambardella e Chiara Spina: "A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial".

Le ipotesi iniziali che si intendevano testare con questo esperimento (Camuffo, Cordova & Gambardella, 2017) erano le seguenti:

1. Un approccio di stampo scientifico alle tematiche relative al contesto imprenditoriale porta una startup early stage ad abbandonare con maggiore probabilità la propria idea di business rispetto alle startup che adottano invece un approccio tradizionale.
2. Un approccio di stampo scientifico alle tematiche relative al contesto imprenditoriale porta una startup early stage a modificare, in tutto o in parte, con maggiore probabilità, il proprio modello di business rispetto alle startup che adottano invece un approccio tradizionale.

3. Un approccio di stampo scientifico alle tematiche relative al contesto imprenditoriale porta una startup early stage a generare un fatturato maggiore rispetto alle startup che adottano invece un approccio tradizionale.

Le startup che hanno preso parte all'esperienza sono state suddivise, in maniera casuale, in due classi. A ciascuna classe è stato somministrato un corso gratuito di imprenditorialità, della durata di dieci lezioni su un orizzonte temporale di quattro mesi, al quale sono poi seguiti una serie di questionari individuali a cadenza mensile, atti a raccogliere i dati e le informazioni relative alle attività della startup ed al grado di scientificità con cui si sono approcciate alle decisioni che hanno portato alla concretizzazione delle attività stesse.

Obiettivo di queste interviste è stato quello di monitorare le singole prestazioni delle neoimprese, in modo da tracciare un profilo delle performance realizzate, sia durante che dopo la fine del corso.

Il corso proposto prevedeva di fornire ai neo imprenditori gli strumenti necessari a portare avanti il proprio business nel migliore dei modi.

In particolare, i temi principali che sono stati affrontati durante il corso riguardano i concetti di:

- Ricerca di mercato.
- Business Model Canvas (BMC).
- Minimum Viable Product (MVP).

Nonostante le tematiche del corso fossero le stesse per le due classi, l'approccio che si è voluto trasmettere ai neo imprenditori è stato invece differente.

Alla prima classe, che chiameremo "gruppo di controllo", è stato somministrato un corso che applicava un approccio tradizionale all'insegnamento delle pratiche relative alle attività imprenditoriali.

Alla seconda classe, che chiameremo "gruppo trattato", è stato somministrato un corso che applicava un approccio conforme alle fasi del metodo scientifico all'insegnamento delle pratiche relative alle attività imprenditoriali.

Scopo di questo esperimento è stato quello di valutare, sia dal punto di vista qualitativo, sia dal punto di vista quantitativo, l'esistenza di eventuali delta di performance tra le due classi che siano riconducibili alla diversa natura dell'approccio degli imprenditori rispetto ai temi relativi al contesto imprenditoriale.

Risultati dell'esperimento relativo al metodo scientifico

L'analisi dei questionari relativi allo studio appena descritto hanno tendenzialmente confermato le ipotesi iniziali.

In particolare, è emerso che:

1. La maggior parte delle startup che ha abbandonato la propria idea di business faceva parte del gruppo del trattamento, in quanto il metodo scientifico ha fornito agli imprenditori una maggiore sensibilità rispetto alle effettive potenzialità del proprio business
2. Le startup facenti parte del gruppo del trattamento hanno compiuto un maggior numero di pivot rispetto al campione non trattato, in quanto il metodo scientifico ha permesso ai neo imprenditori di riconoscere con maggiore facilità le opportunità potenziali offerte dal mercato.
3. Le startup facenti parte del gruppo del trattamento hanno fatto registrare un volume di ricavi tendenzialmente maggiore rispetto al gruppo delle startup non trattate.

È quindi emerso chiaramente come gli imprenditori che utilizzano il metodo scientifico tendano ad avere una visione più realistica del business.

Infatti, nel momento in cui sono chiamati a valutare le prospettive di ritorno della loro attività, impongono una soglia di profitto minimo più elevata rispetto agli imprenditori che non utilizzano il metodo scientifico, che sono invece guidati in maggior misura dall'istinto.

L'esperimento appena descritto è stato successivamente ripetuto con cadenza annuale, riportando risultati sempre coerenti con quelli descritti in questo paragrafo.

Obiettivi di questo studio

I risultati emersi dallo studio precedentemente descritto possono essere ulteriormente influenzati da altre variabili esterne che non sono state analizzate in maniera puntuale, a causa della grande varietà delle diverse condizioni al contorno che possono verificarsi in ciascuna delle casistiche prese in esame per il fenomeno che si intendeva studiare.

Scopo di questo studio è quello di indagare quali sono gli impatti che la figura di un mentor esterno può generare sulle performance di una startup e la loro correlazione rispetto alla casistica in cui l'imprenditore si approcci con una metodologia scientifica al contesto imprenditoriale.

A questo scopo è stato quindi predisposta una variante dell'esperimento sopra descritto, che ha previsto l'integrazione dei questionari di monitoraggio delle performance delle startup con alcune domande specifiche, rappresentative degli impatti che un potenziale mentor potrebbe avere sui risultati.

Verrà quindi di seguito presentato un primo studio di inquadramento relativo al contesto in cui sono immerse le startup intervistate, una descrizione dettagliata dell'esperimento che ha anche avuto come focus l'impatto dei mentor e, successivamente, il dettaglio dell'analisi relativa allo stesso impatto dei mentor sulle performance delle startup ed alla correlazione tra questi impatti e le evidenze emerse dall'analisi dell'esperimento iniziale, relativo all'applicazione del metodo scientifico al contesto imprenditoriale.

Si precisa che l'esperimento relativo all'impatto dei mentor sulle performance delle startup, a cui si fa riferimento in questo testo, è stato svolto nel periodo compreso tra il 2019 ed il 2020 ed ha coinvolto un campione di 132 startup early stage selezionate sul territorio italiano.

La raccolta dei dati proposti è stata attuata mediante la somministrazione di interviste proposte agli imprenditori proprietari delle startup che hanno preso parte allo studio, su un orizzonte temporale di 19 mesi, con cadenza mensile.

Teoria e revisione della letteratura

Lo sviluppo di una coscienza imprenditoriale durante i primi anni di business è una delle variabili che determinano il futuro della startup (Gartner, Starr, & Bhat, 1999). Per questo motivo, è cruciale che i giovani imprenditori sopperiscano in questa fase alle loro lacune su queste tematiche. Come precedentemente riportato, la principale causa di fallimento di una startup va ricercata nell'incapacità dell'imprenditore di individuare una nicchia di mercato in cui inserirsi e far crescere il proprio business. Questa incapacità può essere dovuta a diversi fattori, quali la mancanza di esperienza, la mancanza di abilità specifiche (che siano tecniche piuttosto che commerciali) ed, in seconda battuta, la mancanza di risorse finanziarie (Gartner, Starr & Bhat, 1999).

Secondo quanto detto finora possiamo assumere che la presenza di un mentor a supporto della startup può essere efficace al fine di colmare alcune di queste lacune che il neo imprenditore può avere. Per questo motivo, è lecito ipotizzare che l'influenza di un mentor abbia un effetto significativo sulle performance del business. Al fine di riuscire ad interpretare al meglio i risultati delle regressioni relative all'esperimento svolto, descritte nel dettaglio nei capitoli successivi, è stato preventivamente svolto un approfondimento della letteratura che riguarda le tematiche inerenti il contesto dei mentor. È stato in questo modo possibile approcciare le successive analisi con un occhio maggiormente critico e soprattutto cosciente del contesto in cui lavorano le startup intervistate.

Vengono quindi di seguito riportati alcuni cenni di letteratura che sono stati utili a comprendere meglio le dinamiche legate alla figura dei mentor.

Approccio dei mentor al rapporto con i neo imprenditori

Le competenze che un neo imprenditore deve necessariamente avere per riuscire a sviluppare un'idea di business di successo (Lee & Park, 2020), possono riassumersi in:

1. Competenze tecnico-funzionali: conoscenza delle tecniche del settore, ovvero la conoscenza e capacità di utilizzare strumenti tecnici, procedure e metodi specifici del settore in cui si opera.

2. Pensiero strategico: conoscenza delle dinamiche di mercato del settore in cui si opera, ovvero la capacità di comprendere ed anticipare i trend al fine di pianificare una strategia di mercato che sfrutti le forze e sopperisca alle debolezze del settore, e che sia in grado nel lungo periodo di garantire all'azienda un valido vantaggio competitivo rispetto ai competitor.
3. Capacità organizzative: capacità di coordinare il capitale tecnico, il capitale umano, le risorse finanziarie ed eventuali risorse esterne in un network efficiente, socialmente integrato nel settore, al fine di ottimizzare le performance del business.

Al fine di migliorare negli ambiti sopra descritti nasce negli imprenditori l'esigenza di rivolgersi ad una persona esperta, un mentor, che li possa consigliare e supportare nel loro percorso.

Secondo quanto riportato da Aaron Chatterji, Solène Delecourt, Sharique Hasan e Rembrand Koning nel testo del 2018 "When does advice impact startup performance?", possiamo affermare che i consigli di un mentor riflettono la conoscenza accumulata nel tempo dal mentor stesso. A seconda dell'esperienza vissuta dal mentor negli anni, saranno quindi diverse sia la tipologia di consigli forniti al neo imprenditore, sia le modalità di approccio del mentor rispetto allo stesso supporto che intende fornire (Gravells, 2006). In particolare, è possibile suddividere i mentor in due macrocategorie: i mentor "formali" ed i mentor "informali" (Chatterji A. et al, 2018).

Quando parliamo di mentor formali, facciamo riferimento a quei mentor che tendono a fissare degli obiettivi, fornire feedback e coordinare in maniera strutturata le persone e le attività a cui forniscono supporto. Sono in particolare caratterizzati da un approccio più direzionale ed incentrato sul mentor stesso, che risulta quindi meno emotivamente coinvolto ed invece maggiormente identificato come "dirigente" (St. Jean & Audet, 2013).

Quando parliamo invece di mentor informali, facciamo riferimento a quei mentor che tendono ad avere un approccio meno rigido al business. I consigli dei mentor informali sono meno strutturati, più confidenziali e dipendono in grandissima parte dall'esperienza del mentor stesso (Chatterji, 2018). Il consiglio è solitamente dato all'interno di una conversazione, pertanto può essere estremamente personalizzato e questo comporta la costruzione di un rapporto meno "di comando" con i dipendenti, che hanno quindi maggiore

autonomia e potere decisionale (Vissa & Chacar, 2009). Sono in particolare caratterizzati da un approccio più direttamente coinvolto ed incentrato sull'imprenditore, in cui il mentor non è visto come un "capo", ma è dentro il progetto anche dal punto di vista emotivo e coltiva un rapporto più familiare con l'imprenditore (St. Jean & Audet, 2013).

Diventa critico a questo punto individuare uno o più criteri utilizzati dai neo imprenditori per selezionare il mentor maggiormente adatto a fornire supporto alla propria startup.

Criteri di selezione dei mentor da parte dei neo imprenditori

Dalle evidenze dello studio svolto da Deepali, Sudhir K. Jain e Harish Chaudhary nel 2016, "Quest for Effective Mentors: A Way of Mentoring Potential Entrepreneurs Successfully", è emersa una preferenza dei neo imprenditori verso i mentor che lavorano nell'ambito della formazione e/o dell'istruzione, come per esempio i professori universitari (Kram & Isabella 1985; Pegg 1999; Blackburn et al. 1981; Smith et al. 2000).

I mentor provenienti dai settori industriali sono invece meno apprezzati (Cox and Jennings, 1995), nonostante dall'esperimento sia emerso che questa tipologia di mentor sia significativamente impattante - in senso positivo - sulle performance di medio-lungo termine della startup (Deakins et al. 1998).

Persino i neo imprenditori che arrivano da famiglie che possiedono un'azienda, e che pertanto potrebbero trovare il proprio mentor in un loro parente, tendono a preferire la ricerca di questa figura in una persona esterna al proprio nucleo familiare (Bisk, 2002; Veciana et al, 2005).

La maggiore propensione dimostrata verso i mentor provenienti dagli ambienti accademici, manifestata soprattutto dai neo imprenditori che sono nelle prime fasi della propria startup, può essere riconducibile al fatto che venga accordata a queste figure un livello di fiducia estremamente alto (Deepali et al, 2016; Deakins et al, 1998). È stato infatti dimostrato che le maggiori conseguenze negative del rapporto di mentoring possono derivare proprio dalla mancanza di fiducia nel rapporto tra il mentor ed il neo imprenditore, che in alcuni casi può portare anche alla distruzione definitiva della startup (Eby & McManus, 2004). La presenza di

mentor provenienti dall'ambiente accademico permette quindi di costruire, fin dalle prime fasi di vita della startup, un contesto confortevole che consente ai neo imprenditori di lavorare con la serenità necessaria a sviluppare con maggior criterio il proprio business.

Analizzando quindi i fattori più rilevanti per gli imprenditori rispetto alle tematiche relative ai mentor, approfonditi in innumerevoli studi di letteratura (Bisk, 2002; Cull, 2006; Gravells, 2006; Kent, Dennis, & Tanton, 2003; McGregor & Tweed, 2002; Miettinen, 2003; Nandram, 2003; Sullivan, 2000; Wikholm, Henningson, & Hultman, 2005), è emerso che in particolare ha estrema importanza il grado di fiducia riposta nel mentor con cui si collabora. Molto rilevanti sono anche la valutazione del rischio comportato dal lancio del proprio progetto e l'investimento necessario a realizzare la propria idea di business.

Individuare il mentor più adeguato per il proprio percorso, anche in relazione al momento che sta vivendo la startup, è cruciale per i neo imprenditori in quanto è emerso che la maggior parte degli studenti universitari in ambito di management desidera diventare un imprenditore, ma rinuncia e ripiega sul lavoro dipendente proprio a causa della mancanza di una figura che lo guidi correttamente nella costruzione del proprio business (Deakins et al. 1998; Sullivan 2000; Bisk 2002). Questa problematica può essere risolta grazie all'introduzione di un mentor competente a supporto della neo impresa (Hong & You, 2020).

In fasi successive, una volta che i mentor "accademici" sono riusciti a trasmettere ai neo imprenditori la reale percezione del rischio che comporta la realizzazione del proprio progetto, viene a mancare una netta preferenza verso una categoria particolare di mentor e nasce invece la volontà di lavorare con mentor e gruppi di mentor anche sconosciuti ed eventualmente multidisciplinari (Deepali et al, 2016).

Andiamo di seguito ad approfondire le evidenze che si riscontrano dagli studi pregressi rispetto agli effetti del mentoring sulle neo imprese.

Metodologie di mentoring e loro impatto sulle performance delle startup

Al fine di valutare l'effettivo impatto che possono avere sulle performance della startup i consigli ricevuti dall'imprenditore da parte di mentor esterni, è stato svolto un esperimento (a Mysore, in India) che ha avuto come base di partenza i risultati di uno studio pregresso, sempre indiano, secondo il quale gli imprenditori sono tendenzialmente persone che hanno buone conoscenze dal punto di vista tecnico rispetto al prodotto che intendono sviluppare, ma scarse conoscenze manageriali (Vissa & Chacar, 2009; Arora & Gambardella, 2005; Bloom & Van Reenen, 2010).

L'esperimento ha coinvolto cento imprenditori indiani, che sono stati valutati ad inizio esperimento secondo parametri prestabiliti ed a cui è stato associato un indice rappresentativo delle proprie competenze in ambito manageriale, in accordo con altri esperimenti precedentemente svolti sulla tematica (Hasan & Bagde, 2015; Sacerdote, 2014; Angrist, 2014; Caeyers & Fafchamps, 2016).

Gli imprenditori sono successivamente stati assegnati casualmente a dei mentor, anch'essi identificati da un indice rappresentativo delle proprie competenze manageriali e del proprio carattere di mentor "formale" od "informale", con i quali hanno lavorato nel corso di un ritiro di tre giorni in un resort. Al termine dei tre giorni, ciascun imprenditore ha ricevuto dal proprio mentor una checklist di cambiamenti da apportare alla propria startup.

A seguito dell'esperimento, le competenze generali di ciascun imprenditore sono state nuovamente valutate secondo gli stessi parametri della valutazione iniziale, e le performance delle startup di cui gli imprenditori erano leader sono state monitorate nel medio periodo successivo.

Dalle analisi dei risultati di questo esperimento è emerso che gli imprenditori che sono stati supportati da mentor "formali" riescono a migliorare significativamente le performance della propria startup (Bloom et al., 2013; Bloom, Lemos, Sadun, & Van Reenen, 2015; Bloom, Sadun, & Van Reenen, 2014; Bloom & Van Reenen, 2006, 2010). Tuttavia, non è stato registrato in questi casi alcun delta di impatto che si possa ricondurre alla specifica persona che ha fornito i consigli che hanno generato tali performance, in quanto sono state

tendenzialmente trasmesse metodologie standard e consolidate. Bisogna inoltre segnalare che, nel caso in cui l'approccio del mentor fosse troppo "dirigenziale", si rivelerebbe significativamente meno efficace (Azoulay, Graff Zivin, & Manso, 2011; Ederer & Manso, 2013; Manso, 2011), venendo in alcuni casi percepito persino come tossico dal giovane imprenditore (DuBois & Silverthorn, 2005; Whitney, Hendricker, & Offutt, 2011).

Il maggiore risultato dell'esperimento si può però riassumere nell'evidenza che coloro che sono stati accoppiati a mentor con maggiori competenze manageriali tendono ad avere un team del 28% più ampio (circa 2-3 persone in più, in media) ed a sopravvivere mediamente due anni più a lungo (Chatterji A. et al, 2018).

Ipotesi formulate

A seguito dello studio della letteratura sulle tematiche relative ai mentor descritte nel precedente paragrafo [Teoria e revisione della letteratura](#), alcune delle evidenze descritte sono state una fonte d'ispirazione per la formulazione di nuove ipotesi correlate, che sono state successivamente studiate dal punto di vista empirico al fine di verificarne la veridicità rispetto al campione di startup preso in esame per l'esperimento principale. Le ipotesi formulate sono state analizzate tramite regressioni statistiche e, in alcuni casi, è stato interessante valutare la loro interazione con la casistica in cui l'impresa applichi il metodo scientifico per determinare le sue scelte di business.

Ipotesi di contesto propedeutiche all'esperimento

La prima ipotesi di contesto che si è voluto testare riguarda l'evidenza secondo cui vi sia una minore tendenza degli imprenditori con background manageriale a rivolgersi a veri e propri mentor esterni al fine di ricevere consigli di supporto al proprio business, in quanto questa categoria di imprenditori tende a fare principalmente affidamento sulle proprie conoscenze ed il proprio network di contatti (Lerner & Malmendier, 2013).

Sono state pertanto sfruttate le informazioni raccolte attraverso le interviste agli imprenditori sul tema dei mentor al fine di testare l'ipotesi secondo cui gli imprenditori con background economico-manageriale (es. MBA) sono meno propensi a seguire i consigli dei mentor, in quanto la presenza di un background solido nel settore può essere un impedimento all'apertura mentale dell'imprenditore stesso verso idee ed input provenienti da fonti esterne.

Il dettaglio relativo a quest'ultimo studio svolto, nel quale è stato inoltre valutato l'eventuale impatto di un'impronta maggiormente scientifica al business da parte del neo imprenditore con background manageriale, è stato descritto al paragrafo [Propensione dei leader con background economico al supporto di un mentor](#).

La seconda ipotesi di contesto che si è voluto testare riguarda invece l'evidenza secondo cui gli imprenditori investono realmente nella propria startup solo dopo che abbiano individuato

uno o più mentor adatti e/o che li soddisfino. Al fine di testare questa ipotesi è stata identificata come migliore proxy del volume di denaro investito dalla startup l'informazione relativa ai flussi di denaro in uscita registrati nel corso delle interviste agli imprenditori.

Il dettaglio relativo a questo studio è riportato al paragrafo [Impatti della presenza di un mentor sui costi sostenuti dalle startup.](#)

Infine, data l'evidenza secondo cui gli imprenditori investono tipicamente una grande quantità di risorse, sia in termini di tempo, sia in termini finanziari (Deepali, 2016), la terza ed ultima ipotesi di contesto che si è voluto testare riguarda la valutazione degli impatti che la presenza o meno di un mentor a supporto della startup possono generare sulle risorse finanziarie percepite dalla startup stessa. È stata pertanto formulata l'ipotesi secondo cui la presenza o meno di un mentor possa aumentare le probabilità della startup di:

1. Ricevere un finanziamento esterno.
2. In caso di finanziamento esterno, di ricevere un importo tendenzialmente maggiore.

È stata inoltre valutato l'impatto che l'applicazione del metodo scientifico può avere sui due eventi sopra riportati.

Il dettaglio relativo a questo studio è riportato al paragrafo [Impatti della presenza di un mentor sui finanziamenti percepiti dalle startup.](#)

A seguito dell'approfondimento delle ipotesi di contesto appena descritte, sono state invece svolte le analisi di regressione atte a verificare le ipotesi principali dell'esperimento svolto, che andremo a descrivere nel paragrafo seguente.

Ipotesi principali dell'esperimento

Obiettivo principale dello studio svolto è stato quello di valutare se e come eventuali mentor a supporto delle startup influenzino i risultati dell'esperimento di partenza, descritto al paragrafo [Impatti dell'applicazione del metodo scientifico al contesto imprenditoriale](#).

Durante le analisi svolte nel corso degli esperimenti relativi al metodo scientifico, sono state individuate come migliori proxy delle performance di una startup le seguenti tre variabili:

1. **EXIT:** Casistica in cui il neo imprenditore prende la decisione di abbandonare definitivamente la propria idea di business.
2. **PIVOT:** Casistica in cui il neo imprenditore prende la decisione di apportare una modifica, sia essa parziale o totale, al modello di business a cui stava lavorando.
3. **REVENUE:** Volume dei ricavi generato dalla startup.

Infatti, basandosi esclusivamente sullo studio della correlazione tra l'applicazione del metodo scientifico e le tre variabili sopra elencate, sono emerse le seguenti tre evidenze già riportate in precedenza:

1. La maggior parte delle startup che ha abbandonato la propria idea di business faceva parte del gruppo del trattamento, in quanto il metodo scientifico ha fornito agli imprenditori una maggiore sensibilità rispetto alle effettive potenzialità del proprio business.
2. Le startup facenti parte del gruppo del trattamento hanno compiuto un maggior numero di pivot rispetto al campione non trattato, in quanto il metodo scientifico ha permesso ai neo imprenditori di riconoscere con maggiore facilità le opportunità potenziali offerte dal mercato.
3. Le startup facenti parte del gruppo del trattamento hanno fatto registrare un volume di ricavi tendenzialmente maggiore rispetto al gruppo delle startup non trattate.

Al fine di verificare le casistiche ed eventualmente le modalità con cui i mentor influenzano queste evidenze, sono state analizzate le variabili relative allo studio supplementare focalizzato sui mentor che sono state estrapolate con le domande integrative, descritte in dettaglio nel paragrafo precedente.

In particolare, tra quelle elencate, sono state identificate le seguenti due variabili come migliori proxy del supporto di un mentor al business di una startup:

1. **PRESENZA MENTOR:** Variabile binaria valorizzata con «1» in caso di startup supportata da un mentor, «0» altrimenti.
2. **FREQUENZA MENTOR:** Frequenza degli incontri tra il mentor ed il leader della startup. Variabile numerica e continua.

Sono state pertanto nuovamente testate le ipotesi inizialmente confermate dallo studio relativo all'impatto del metodo scientifico, inserendo però nelle regressioni le due variabili individuate come proxy del supporto di un mentor e sopra descritte, allo scopo di verificare eventuali delta rispetto alle assunzioni iniziali oltre che di isolare gli effetti sulle performance delle startup che possono essere chiaramente riconducibili ai mentor.

Per il dettaglio relativo alle analisi sulla performance di Exit, fare riferimento al paragrafo [Valutazione degli impatti dei mentor sulla performance di Exit.](#)

Per il dettaglio relativo alle analisi sulla performance di Pivot, fare riferimento al paragrafo [Valutazione degli impatti dei mentor sulla performance di Pivot.](#)

Per il dettaglio relativo alle analisi sulla performance di Revenue, fare riferimento al paragrafo [Valutazione degli impatti dei mentor sulla performance di Revenue.](#)

Metodologia

Struttura dell'esperimento

Al fine di verificare, sia dal punto di vista qualitativo, sia dal punto di vista quantitativo, se la presenza di un mentor a supporto di una startup abbia un impatto significativo sulle performance della startup stessa, sono state aggiunte alcune domande supplementari alle domande standard presenti nelle interviste svolte nel contesto dell'esperimento relativo allo studio degli impatti dell'applicazione del metodo scientifico al contesto imprenditoriale.

L'esperimento a cui si fa riferimento ha coinvolto un campione di 132 startup early stage, suddivise in maniera casuale in due classi. A ciascuna classe è stato somministrato un corso di imprenditorialità.

I due corsi sono stati tra loro analoghi per quanto riguarda le tematiche trattate, ma differenti per quanto riguarda la didattica relativa alla messa in pratica di queste tematiche. Infatti, la classe che chiameremo "gruppo di controllo" è stata indirizzata verso un approccio tradizionale, mentre la classe che chiameremo "gruppo trattato" è stata indirizzata verso un approccio che applica il metodo scientifico al contesto studiato.

Le performance delle startup sono state monitorate sia durante che nel periodo successivo al termine del corso, su un orizzonte temporale complessivo di 19 mesi, attraverso interviste a cadenza mensile somministrate agli imprenditori che hanno preso parte ai corsi.

Al fine di approfondire le tematiche relative ai mentor, le interviste sono state integrate con alcune domande dedicate, formulate con l'obiettivo di ricavare le informazioni relative ai seguenti campi di interesse:

1. Presenza o meno di un mentor a supporto della startup.
2. Frequenza degli incontri tra il leader della startup ed il mentor che gli fornisce supporto.
3. Background del mentor che fornisce supporto alla startup.
4. Ragione per cui l'imprenditore ha richiesto supporto ad uno specifico mentor piuttosto che ad un altro.
5. Situazioni in cui il supporto del mentor è stato determinante nella decisione di intraprendere o meno un'attività legata al business.

Ciascuno di questi campi di interesse è stato successivamente esaminato e tradotto in una variabile allo scopo di svolgere gli studi qualitativi e quantitativi propedeutici all'analisi delle ipotesi che andremo a presentare nel paragrafo successivo e, conseguentemente, alla redazione di questo testo.

Descrizione del campione

Viene riportata una breve panoramica generale della situazione relativa ai mentor per quanto riguarda il campione preso in esame.

Le evidenze che seguono sono emerse da una prima analisi del database in cui sono state registrate le risposte dei neo imprenditori ai questionari di monitoraggio. Nel proporre questi ragionamenti è stato mantenuto il focus principalmente sulle due variabili che sono state ritenute rappresentative del potenziale impatto che la figura esterno di un mentor può esercitare sulle performance di una generica startup: la presenza o meno del mentor esterno a supporto del neo imprenditore e la frequenza degli incontri tra il neo imprenditore ed il mentor esterno a cui fa riferimento. Sono poi state integrate, a puro scopo di approfondimento e quindi non studiate come variabili nelle successive regressioni, le informazioni relative alla tipologia di background posseduto dal mentor.

Riportiamo di seguito quanto emerso da questa prima analisi generale:

1. Circa un neo imprenditore su cinque si appoggia ai consigli di un mentor esterno al fine di prendere decisioni critiche e/o strategiche per il proprio business.

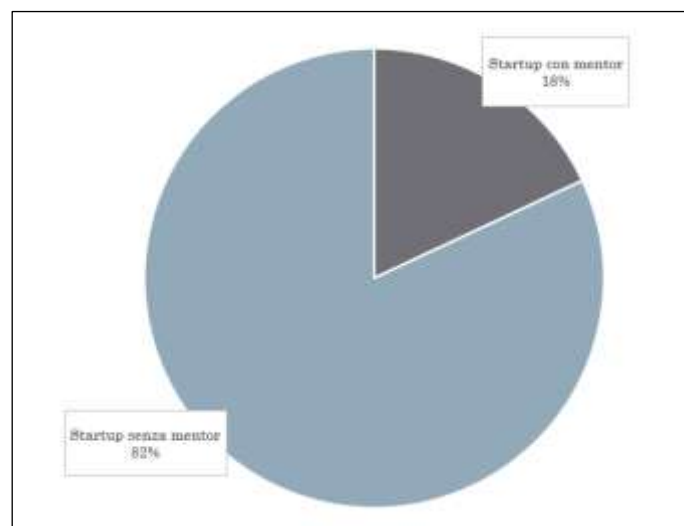


Figura 1 - Percentuale di startup che fanno riferimento ad un mentor esterno

2. Gli incontri tra un neo imprenditore ed il relativo mentor avvengono mediamente con frequenza mensile (uno ogni circa 26 giorni).

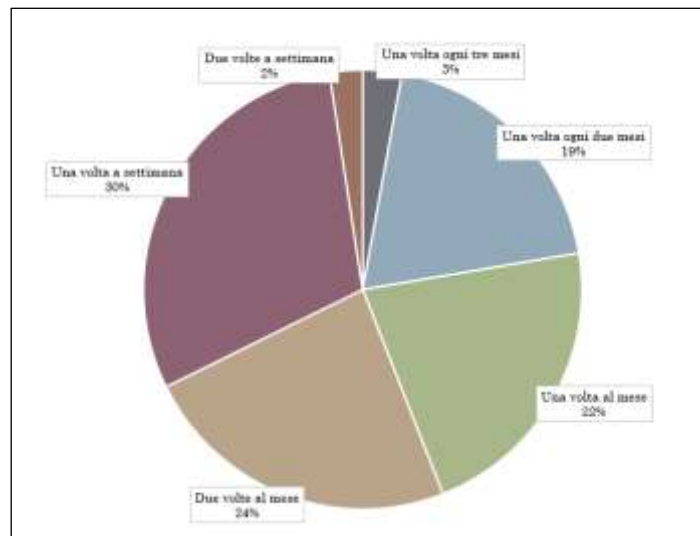


Figura 2 - Frequenza degli incontri tra il neo imprenditore ed il mentor a cui fa riferimento

3. Due mentor su tre possiedono un background economico: i neo imprenditori tendono a chiedere consigli esterni su tematiche legate alla gestione del business piuttosto che relative a temi più tecnici.

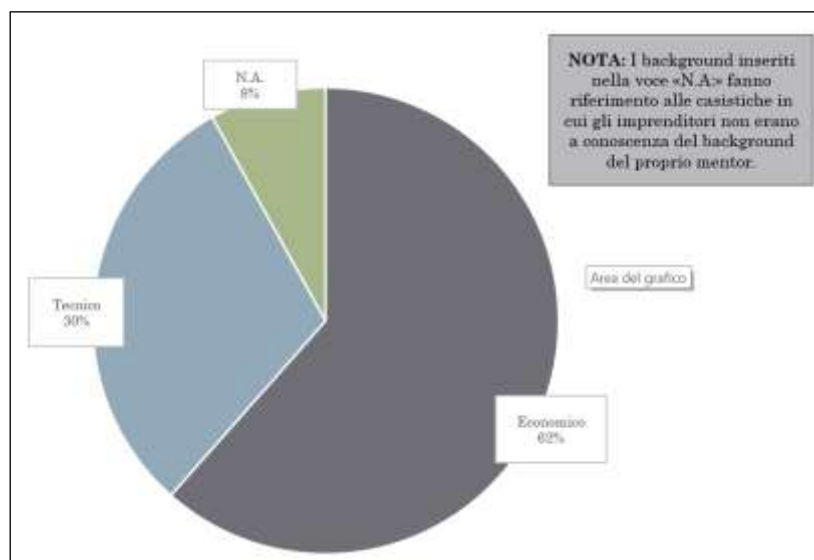


Figura 3 - Background dei mentor esterni a supporto dei neo imprenditori

4. La natura del background del mentor non influenza la frequenza con cui il mentor stesso si incontra con il neo imprenditore, che rimane in entrambi in casi di cadenza mensile.

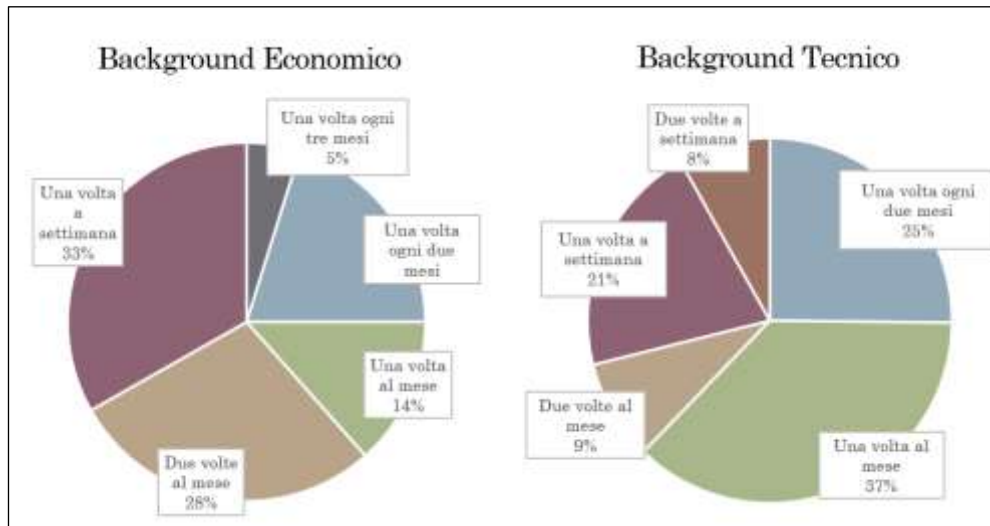


Figura 4 - Correlazione tra frequenza degli incontri e background del mentor

Risultati

Riportiamo di seguito il dettaglio relativo alle analisi di regressione svolte al fine di verificare le ipotesi precedentemente descritte, correlato dal commento dell'output da esse generato.

Propensione dei leader con background economico al supporto di un mentor

Al fine di testare questa ipotesi, è stata fatta un'analisi di regressione cross section in cui è stata impostata come variabile dipendente la variabile relativa alla presenza di un mentor e come variabili indipendenti quella relativa al background del leader della rispettiva startup e quella relativa all'informazione riguardante l'appartenenza o meno della startup in esame al gruppo trattato.

La variabile `presenza_mentor` è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup abbia goduto del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.
- 0 nel caso in cui la startup non abbia goduto del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.

Al fine di studiare le correlazioni statistiche legata al background del leader della startup in fase di analisi, sono state generate due variabili distinte:

- `Background_leader_tecnico`: variabile binaria che assume un valore pari a:
 - 1 nel caso in cui il leader della startup abbia un background tecnico.
 - 0 nel caso in cui il leader della startup non abbia un background tecnico.
- `Background_leader_economico`: variabile binaria che assume un valore pari a:
 - 1 nel caso in cui il leader della startup abbia un background economico.
 - 0 nel caso in cui il leader della startup non abbia un background economico.

La variabile `treatment` è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo trattato.
- 0 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo di controllo.

Vengono di seguito riportati i risultati della regressione svolta:

Table R1: BG leader regressions, Dependent Variable = Presenza Mentor	
VARIABLES	(1) Linear Probability
treatment	0.341*** (0.000)
background_leader_stem	1.153*** (0.000)
background_leader_economico	0.291*** (0.000)
treatment#background_leader_stem	-0.404*** (0.000)
treatment#background_leader_economico	-0.298*** (0.000)
Constant	-1.182*** (0.000)
Observations	132
Dummies for mentors	Yes
Time FE	-
Clustered Errors	Treatment
Robust pval in parentheses	
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1	

Figura 5 - Regressione presenza mentor - background leader - treatment

Analizzando qualitativamente i coefficienti risultanti della regressione possiamo notare come, tendenzialmente, i neo imprenditori siano portati a chiedere il supporto di un mentor esterno a prescindere dal proprio background.

Questo fenomeno non si verifica però nel caso delle startup trattate, che tendono invece a non rivolgersi ad alcun mentor.

Analizzando invece il valore dei coefficienti significativi della regressione da un punto di vista quantitativo, possiamo confermare l'ipotesi iniziale secondo cui i neo imprenditori con background economico siano meno propensi a chiedere supporto a mentor esterni.

Infatti, il valore del coefficiente associato ai leader con background tecnico (pari a 1.153) è molto maggiore del valore del coefficiente associato ai leader con background economico (pari a 0.291). Questo delta è sufficiente per affermare che i leader con background

economico sono significativamente meno propensi a rivolgersi ad un mentor esterno rispetto ai leader con background tecnico.

Quest'ultima tendenza descritta non si rileva tuttavia nel caso delle startup trattate, dove invece i leader con background economico sono più propensi a rivolgersi ad un mentor esterno rispetto ai leader con background tecnico. Può essere interessante approfondire le cause di questa evidenza, apparentemente contrastanti con quanto detto finora, in eventuali studi futuri.

Impatti della presenza di un mentor sui costi sostenuti dalle startup

Al fine di testare questa ipotesi, sono state fatte due analisi di regressione: la prima, relativa all'informazione complessiva sui costi sostenuti nell'intero periodo dell'esperimento (19 mesi), ed una seconda, che ha invece tenuto conto delle uscite registrate puntualmente su ciascun mese. Non è stata in questo caso preso in considerazione l'impatto del metodo scientifico sui risultati dell'analisi svolta.

Per la prima regressione, cross section, sono stati impostati i costi cumulati sostenuti dalla startup come variabile dipendente e la presenza o meno di un mentor a supporto della startup come variabile indipendente.

Per la seconda regressione, panel, sono stati impostati i costi sostenuti in ciascun periodo come variabile dipendente e la presenza o meno di un mentor a supporto della startup come variabile indipendente.

La variabile costi è una variabile continua, in cui sono stati registrati i costi per periodo sostenuti dalla startup (e quindi le uscite di cassa).

La variabile presenza_mentor è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup goda del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.
- 0 nel caso in cui la startup non goda del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.

Si precisa che il valore della variabile presenza_mentor cambia significato a seconda della tipologia di regressione, cross section o panel, che viene svolta.

In particolare:

- Nel caso della regressione cross section, la variabile presenza_mentor assume un valore pari a 1 nel caso in cui la startup in esame abbia ricevuto il supporto di un mentor in almeno un periodo.
- Nel caso della regressione panel, la variabile presenza_mentor assume un valore pari a 1 in ogni periodo in cui la startup in esame abbia ricevuto supporto da un mentor esterno. Nel caso in cui la startup abbia ricevuto supporto da un mentor per più di un periodo, la regressione terrà conto del valore 1 per ciascuno di questi periodi.

Vengono di seguito riportati i risultati delle regressioni svolte:

Table R1: Regressione Costi regressions, Dependent Variable = Regressione Costi		
VARIABLES	(1) Linear Regression	(2) Panel
presenza_mentor	7,151.480 (0.348)	491.425 (0.205)
Constant	6,985.564 (0.211)	720.968** (0.015)
Observations	132	1,817
R-squared	0.026	
Dummies for mentors	Yes	Yes
Time FE	-	Yes
Clustered Errors	Treatment	Firms
Number of id		132
Robust pval in parentheses		
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1		

Figura 6 - Regressione costi sostenuti - presenza mentor

Analizzando i coefficienti delle due regressioni non si rileva alcuna interazione statisticamente significativa tra la presenza di un mentor e l'ammontare dei costi, e quindi degli investimenti, sostenuti dalle startup.

Impatti della presenza di un mentor sui finanziamenti percepiti dalle startup

Come precedentemente riportato, l'ipotesi formulata prevedeva l'analisi delle due differenti casistiche di seguito riportate:

1. Impatto della presenza di un mentor sulla probabilità delle startup di ricevere un finanziamento esterno.
2. In caso di finanziamento esterno, impatto della presenza di un mentor sulla probabilità della startup di ricevere un importo tendenzialmente maggiore.

Impatto di un mentor sulla presenza di un finanziamento esterno

Per quanto riguarda l'ipotesi relativa all'influenza positiva della presenza di un mentor rispetto alla decisione affermativa di un investitore esterno di stanziare o meno un finanziamento in favore della startup, sono state svolte due distinte analisi di regressione.

La prima ha tenuto conto dell'informazione complessiva, relativa all'intero periodo dell'esperimento (19 mesi), riguardo la ricezione o meno da parte della startup di almeno un finanziamento da fonte esterna.

La seconda ha invece tenuto conto del fatto che sia stato o meno ricevuto un finanziamento in ciascuno dei periodi di tempo (ciascun mese) in cui è stato svolto l'esperimento.

Sia per la prima regressione, cross section, sia per la seconda regressione, panel, è stata impostata come variabile dipendente la ricezione o meno di un finanziamento esterno da parte della startup e come variabili indipendenti la presenza o meno di un mentor a supporto della startup e l'informazione riguardante l'appartenenza o meno della startup al gruppo trattato.

La variabile `presenza_finanziamento` è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup abbia ricevuto un finanziamento esterno nel mese corrente.
- 0 nel caso in cui la startup non abbia ricevuto un finanziamento esterno nel mese corrente.

Si precisa che il valore della variabile `presenza_finanziamento` cambia significato a seconda della tipologia di regressione, cross section o panel, che viene svolta.

In particolare:

- Nel caso della regressione cross section, la variabile `presenza_finanziamento` assume un valore pari a 1 nel caso in cui la startup in esame abbia ricevuto almeno un finanziamento esterno.
- Nel caso della regressione panel, la variabile `presenza_finanziamento` assume un valore pari a 1 in ogni periodo in cui la startup in esame abbia ricevuto un finanziamento esterno. Nel caso in cui la startup abbia ricevuto dei finanziamenti esterni in più di un periodo, la regressione terrà conto del valore 1 per ciascuno di questi periodi.

La variabile `presenza_mentor` è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup abbia goduto goda del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.
- 0 nel caso in cui la startup non abbia goduto del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.

Si precisa che il valore della variabile `presenza_mentor` cambia significato a seconda della tipologia di regressione, cross section o panel, che viene svolta.

In particolare:

- Nel caso della regressione cross section, la variabile presenza_mentor assume un valore pari a 1 nel caso in cui la startup in esame abbia ricevuto il supporto di un mentor in almeno un periodo.
- Nel caso della regressione panel, la variabile presenza_mentor assume un valore pari a 1 in ogni periodo in cui la startup in esame abbia ricevuto supporto da un mentor esterno. Nel caso in cui la startup abbia ricevuto supporto da un mentor per più di un periodo, la regressione terrà conto del valore 1 per ciascuno di questi periodi.

La variabile treatment è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo trattato.
- 0 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo di controllo.

Vengono di seguito riportati i risultati della regressione svolta:

	(1)	(2)
VARIABLES	Linear Probability	Panel
1.treatment	0.044** (0.031)	0.023 (0.225)
1.presenza_mentor	0.006 (0.532)	0.009 (0.238)
1.treatment#1.presenza_mentor	0.067* (0.097)	-0.005 (0.868)
Constant	0.010 (0.517)	0.034 (0.137)
Observations	132	1,817
R-squared	0.077	
Dummies for mentors	Yes	Yes
Time FE	-	Yes
Clustered Errors	Treatment	Firms
Number of id		132
Robust pval in parentheses		
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1		

Figura 7 - Regressione presenza finanziamento - presenza mentor - treatment

Analizzando i coefficienti significativi della regressione, possiamo notare come la presenza di un mentor non influisca sulla scelta, da parte di enti terzi, di stanziare finanziamenti per la startup.

Emerge tuttavia l'evidenza che le startup trattate hanno maggiori probabilità di ricevere un finanziamento, a prescindere dalla presenza o meno di un mentor a supporto.

Impatto di un mentor sull'importo di un finanziamento esterno

Per quanto riguarda l'ipotesi relativa all'influenza positiva della presenza di un mentor rispetto al volume di denaro in ingresso nelle casse della startup, sono state svolte due distinte analisi di regressione.

La prima ha tenuto conto dell'informazione complessiva, relativa all'intero periodo dell'esperimento (19 mesi), riguardo il volume totale di denaro ricevuto dalla startup proveniente da finanziamenti esterni.

La seconda ha invece tenuto conto della quantità puntuale di denaro proveniente da finanziamenti esterni ricevuto dalla startup in ciascuno dei periodi di tempo (ciascun mese) in cui è stato svolto l'esperimento.

Per la prima regressione, cross section, è stata impostata come variabile dipendente la quantità cumulata di denaro in ingresso nelle casse della startup e come variabili indipendenti la presenza o meno di un mentor a supporto della startup e l'informazione riguardante l'appartenenza o meno della startup al gruppo trattato.

Per la seconda regressione, panel, è stata impostata come variabile dipendente la quantità di denaro in ingresso nelle casse della startup in ciascun periodo e come variabili indipendenti la presenza o meno di un mentor a supporto della startup e l'informazione riguardante l'appartenenza o meno della startup al gruppo trattato.

La variabile `importo_finanziamento` è una variabile continua in cui sono state registrate le entrate di denaro ricevute dalla startup da fonti di finanziamento esterne, in ciascun periodo di tempo (ciascun mese).

La variabile `presenza_mentor` è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup abbia goduto goda del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.
- 0 nel caso in cui la startup non abbia goduto del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.

Si precisa che il valore della variabile `presenza_mentor` cambia significato a seconda della tipologia di regressione, cross section o panel, che viene svolta.

In particolare:

- Nel caso della regressione cross section, la variabile `presenza_mentor` assume un valore pari a 1 nel caso in cui la startup in esame abbia ricevuto il supporto di un mentor in almeno un periodo.
- Nel caso della regressione panel, la variabile `presenza_mentor` assume un valore pari a 1 in ogni periodo in cui la startup in esame abbia ricevuto supporto da un mentor esterno. Nel caso in cui la startup abbia ricevuto supporto da un mentor per più di un periodo, la regressione terrà conto del valore 1 per ciascuno di questi periodi.

La variabile `treatment` è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo trattato.
- 0 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo di controllo.

Vengono di seguito riportati i risultati della regressione svolta:

Table R1: Importo finanziamento regressions, Dependent Variable = Importo Finanziamento		
VARIABLES	(1) Linear Probability	(2) Panel
1.treatment	8,407.944** (0.033)	648.754 (0.194)
1.presenza_mentor	24,624.045** (0.023)	1,920.798 (0.196)
1.treatment#1.presenza_mentor	-5,055.752*** (0.001)	-135.020 (0.954)
Constant	10,866.468 (0.594)	-56.822 (0.935)
Observations	132	1,817
R-squared	0.057	
Dummies for mentors	Yes	Yes
Time FE	-	Yes
Clustered Errors	Treatment	Firms
Number of id		132
Robust pval in parentheses *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1		

Figura 8 - Regressione importo finanziamento - presenza mentor – treatment

Dalle analisi dei coefficienti significativi emersi dalle regressioni possiamo vedere come, in caso di finanziamento, la presenza di un mentor renda più probabile il percepimento di una cifra elevata da parte di investitori esterni.

Inoltre, in caso di finanziamento, anche le startup trattate tendono a percepire una cifra più elevata.

Tuttavia, nel caso in cui una startup trattata sia anche seguita da un mentor, il valore del finanziamento percepito è tendenzialmente più basso.

Quest'ultimo risultato può essere imputabile ad una maggiore attenzione nello sviluppo del business, data dalla combinazione congiunta di metodo scientifico e supporto del mentor, e di conseguenza alla minore quantità di soldi richiesti agli investitori. Può essere interessante testare la veridicità di quest'ultima ipotesi in eventuali analisi future.

Valutazione degli impatti dei mentor sulla performance di Exit

Quando parliamo di performance di Exit, facciamo riferimento alla casistica in cui un imprenditore prenda la decisione di abbandonare definitivamente la propria idea di business.

Al fine di evitare eventuali distorsioni nei risultati, è molto importante assicurarsi che gli imprenditori che hanno dichiarato di voler abbandonare il proprio business abbiano effettivamente tenuto fede alle proprie parole. In questo senso, sono state messe in atto tutte le misure necessarie per far sì che le informazioni prese in considerazione in questo studio siano attendibili e non distorte.

Andiamo di seguito a descrivere le analisi di regressione relative agli impatti generati sulle performance di Exit delle startup, sia per quanto riguarda i mentor, sia per quanto riguarda l'applicazione del metodo scientifico.

Impatto della presenza di un mentor sulla performance di Exit

Per quanto riguarda l'analisi degli impatti relativi alla presenza di un mentor sulla performance di Exit, sono state svolte due distinte analisi di regressione.

La prima ha tenuto conto dell'informazione complessiva, relativa all'intero periodo dell'esperimento (19 mesi), riguardante l'abbandono o meno dell'idea imprenditoriale da parte del neo imprenditore.

La seconda ha invece considerato, per ciascun periodo di tempo (ciascun mese), la casistica in cui l'imprenditore abbia deciso di abbandonare la propria idea imprenditoriale.

Sia per la prima regressione, cross section, sia per la seconda regressione, panel, è stata impostata come variabile dipendente la decisione positiva dell'imprenditore di abbandonare la propria idea imprenditoriale e come variabili indipendenti la presenza o meno di un mentor a supporto della startup e l'informazione riguardante l'appartenenza o meno della startup al gruppo trattato.

La variabile Exit è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui l'imprenditore abbia deciso di abbandonare la propria idea imprenditoriale
- 0 nel caso in cui la startup non abbia deciso di abbandonare la propria idea imprenditoriale.

La variabile presenza_mentor è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup abbia goduto goda del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.
- 0 nel caso in cui la startup non abbia goduto del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.

Si precisa che il valore della variabile presenza_mentor cambia significato a seconda della tipologia di regressione, cross section o panel, che viene svolta.

In particolare:

- Nel caso della regressione cross section, la variabile presenza_mentor assume un valore pari a 1 nel caso in cui la startup in esame abbia ricevuto il supporto di un mentor in almeno un periodo.
- Nel caso della regressione panel, la variabile presenza_mentor assume un valore pari a 1 in ogni periodo in cui la startup in esame abbia ricevuto supporto da un mentor esterno. Nel caso in cui la startup abbia ricevuto supporto da un mentor per più di un periodo, la regressione terrà conto del valore 1 per ciascuno di questi periodi.

La variabile treatment è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo trattato.
- 0 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo di controllo.

Vengono di seguito riportati i risultati della regressione svolta:

Table R1: Exit Idea regressions, Dependent Variable = Exit Idea		
VARIABLES	(1) Linear Regression	(2) Panel
1.treatment	0.180** (0.037)	0.030 (0.107)
1.presenza_mentor	-0.228* (0.092)	-0.042*** (0.000)
1.treatment#1.presenza_mentor	0.072 (0.461)	0.030 (0.105)
Constant	0.111** (0.014)	0.047* (0.071)
Observations	132	1,817
R-squared	0.121	
Dummies for mentors	Yes	Yes
Time FE	-	Yes
Clustered Errors	Treatment	Firms
Number of id		132
Robust pval in parentheses		
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1		

Figura 9 - Regressione exit - presenza mentor – treatment

Coerentemente con quanto ipotizzato, i coefficienti di regressione evidenziano come le startup che applicano al proprio business un approccio maggiormente improntato sul metodo scientifico tendono ad abbandonare con più facilità la propria idea di business. Questo primo effetto conferma l'ipotesi secondo cui un approccio scientifico al contesto imprenditoriale permette agli imprenditori di avere una maggiore sensibilità rispetto alle reali potenzialità della proprio progetto.

Analizzando la casistica in cui sia presente un mentor, i neo imprenditori risultano invece meno propensi ad abbandonare la propria startup. Questo è probabilmente dovuto al fatto che la presenza di un mentor aumenta significativamente la confidenza del neo imprenditore nei confronti della propria idea, incentivando così un atteggiamento confermativo, dovuto

anche al legame emotivo verso il progetto, che porta gli imprenditori a continuare a coltivare la propria idea di business senza tenere conto di eventuali segnali negativi da parte del mercato.

Infine, è interessante notare come le startup trattate che sono contestualmente supportate da un mentor non facciano rilevare alcuna relazione significativa rispetto alla performance di exit. Possiamo presumere che questo sia dovuto al fatto che i due effetti sopra descritti, se contemporanei, si compensano. Può essere interessante approfondire le cause di quest'ultima evidenza, apparentemente contrastanti con quanto detto finora, in eventuali studi futuri.

Impatto della frequenza degli incontri leader-mentor sulla performance di Exit

Per quanto riguarda l'analisi degli impatti relativi alla frequenza degli incontri tra il leader della startup ed il proprio mentor sulla performance di Exit, sono state svolte due distinte analisi di regressione.

La prima ha tenuto conto dell'informazione complessiva, relativa all'intero periodo dell'esperimento (19 mesi), riguardante l'abbandono o meno dell'idea imprenditoriale da parte del neo imprenditore.

La seconda ha invece considerato, per ciascun periodo di tempo (ciascun mese), la casistica in cui l'imprenditore abbia deciso di abbandonare la propria idea imprenditoriale.

Sia per la prima regressione, cross section, sia per la seconda regressione, panel, è stata impostata come variabile dipendente la decisione positiva dell'imprenditore di abbandonare la propria idea imprenditoriale e come variabili indipendenti la frequenza degli incontri tra il leader della startup ed il proprio mentor e l'informazione riguardante l'appartenenza o meno della startup al gruppo trattato.

La variabile Exit è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui l'imprenditore abbia deciso di abbandonare la propria idea imprenditoriale
- 0 nel caso in cui la startup non abbia deciso di abbandonare la propria idea imprenditoriale.

La variabile frequenza_mentor è una variabile continua in cui è stato registrato, per ciascun periodo di tempo, il numero di incontri tra il leader della startup ed il proprio mentor.

La variabile treatment è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo trattato.
- 0 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo di controllo.

Vengono di seguito riportati i risultati della regressione svolta:

VARIABLES	(1) Linear Regression	(2) Panel
1.treatment	0.166*** (0.005)	0.030 (0.105)
freq_mentor	-0.057 (0.122)	-0.009*** (0.001)
1.treatment#c.freq_mentor	0.046 (0.106)	0.012 (0.307)
Constant	0.095** (0.014)	0.019 (0.308)
Observations	132	1,817
R-squared	0.104	
Dummies for mentors	Yes	Yes
Time FE	-	Yes
Clustered Errors	Treatment	Firms
Number of id		132
Robust pval in parentheses		
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1		

Figura 10 - Regressione exit - frequenza mentor – treatment

Coerentemente con quanto ipotizzato, i coefficienti di regressione evidenziano come le startup che applicano al proprio business un approccio maggiormente improntato sul metodo scientifico tendono ad abbandonare con più facilità la propria idea di business. Questo primo effetto conferma l'ipotesi secondo cui un approccio scientifico al contesto imprenditoriale permette agli imprenditori di avere una maggiore sensibilità rispetto alle reali potenzialità della proprio progetto.

Analizzando i coefficienti di regressione generati dall'analisi della sola variabile `frequenza_mentor` emerge invece come, all'aumentare della frequenza degli incontri tra il neo imprenditore ed il proprio mentor, diminuisca significativamente la probabilità con cui lo stesso imprenditore prenda la decisione di abbandonare la propria idea di business.

Questo è probabilmente dovuto al fatto che un rapporto molto stretto e frequente con il proprio mentor rende i neo imprenditori più confidenti rispetto alle potenzialità del business che stanno coltivando, incentivando così un atteggiamento confermativo, dovuto anche al legame emotivo verso il progetto, che porta gli imprenditori a continuare a coltivare la propria idea di business senza tenere conto di eventuali segnali negativi da parte del mercato.

Infine, è interessante notare come le startup trattate che fanno contestualmente registrare un'alta frequenza di incontri tra il proprio neo imprenditore ed il mentor che lo supporta non facciano rilevare alcuna relazione significativa rispetto alla performance di exit. Possiamo presumere che questo sia dovuto al fatto che i due effetti sopra descritti, se contemporanei, si compensano. Può essere interessante approfondire le cause di quest'ultima evidenza, apparentemente contrastanti con quanto detto finora, in eventuali studi futuri.

Valutazione degli impatti dei mentor sulla performance di Pivot

Quando parliamo di performance di Pivot, facciamo riferimento alla casistica in cui un imprenditore prenda la decisione di apportare una modifica sostanziale a tutto o parte del proprio modello di business.

Con il termine "modifica sostanziale di un modello di business" si fa riferimento alla casistica in cui il neo imprenditore prende la decisione di cambiare parti essenziali della value

proposition della propria idea di business al fine di aggredire diversi mercati, diversi clienti o di proporre diversi prodotti o servizi.

Andiamo di seguito a descrivere le analisi di regressione relative agli impatti generati sulle performance di Pivot delle startup, sia per quanto riguarda i mentor, sia per quanto riguarda l'applicazione del metodo scientifico.

Impatto della presenza di un mentor sulla performance di Pivot

Per quanto riguarda l'analisi degli impatti relativi alla presenza di un mentor sulla performance di Pivot, sono state svolte due distinte analisi di regressione.

La prima ha tenuto conto dell'informazione complessiva, relativa all'intero periodo dell'esperimento (19 mesi), riguardante il numero di volte in cui il neo imprenditore ha preso la decisione di apportare una modifica sostanziale al proprio modello di business.

La seconda ha invece considerato, per ciascun periodo di tempo (ciascun mese), la casistica puntuale in cui l'imprenditore abbia deciso di apportare una modifica sostanziale al proprio modello di business.

Sia per la prima regressione, cross section, sia per la seconda regressione, panel, è stata impostata come variabile dipendente la decisione del neo imprenditore di apportare una modifica sostanziale al proprio modello di business e come variabili indipendenti la presenza o meno di un mentor a supporto della startup e l'informazione riguardante l'appartenenza o meno della startup al gruppo trattato.

La variabile Pivot è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui l'imprenditore abbia deciso di apportare una modifica sostanziale al proprio modello di business.
- 0 nel caso in cui la startup non abbia deciso di apportare una modifica sostanziale al proprio modello di business.

La variabile `presenza_mentor` è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup abbia goduto goda del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.
- 0 nel caso in cui la startup non abbia goduto del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.

Si precisa che il valore della variabile `presenza_mentor` cambia significato a seconda della tipologia di regressione, cross section o panel, che viene svolta.

In particolare:

- Nel caso della regressione cross section, la variabile `presenza_mentor` assume un valore pari a 1 nel caso in cui la startup in esame abbia ricevuto il supporto di un mentor in almeno un periodo.
- Nel caso della regressione panel, la variabile `presenza_mentor` assume un valore pari a 1 in ogni periodo in cui la startup in esame abbia ricevuto supporto da un mentor esterno. Nel caso in cui la startup abbia ricevuto supporto da un mentor per più di un periodo, la regressione terrà conto del valore 1 per ciascuno di questi periodi.

La variabile `treatment` è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo trattato.
- 0 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo di controllo.

Vengono di seguito riportati i risultati della regressione svolta:

Table R2: Pivot Regressions, Dependent Variable = Pivot		
VARIABLES	(1) Linear Regression	(2) Panel
1.treatment	-0.285** (0.038)	-0.023 (0.163)
1.presenza_mentor	0.683* (0.063)	0.013 (0.630)
1.treatment#1.presenza_mentor	-0.997*** (0.003)	-0.030 (0.371)
Constant	1.960 (0.187)	0.427*** (0.000)
Observations	132	2,376
R-squared	0.085	
Dummies for mentors	Yes	Yes
Time FE	-	Yes
Clustered Errors	Treatment	Firms
Number of id		132
Robust pval in parentheses		
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1		

Figura 11 - Regressione pivot - presenza mentor - treatment

Contrariamente a quanto ipotizzato, i coefficienti di regressione evidenziano come le startup che applicano al proprio business un approccio maggiormente improntato sul metodo scientifico tendono cambiare con meno facilità la struttura della propria idea di business. Questo primo effetto smentisce l'ipotesi secondo cui il metodo scientifico aiuti i neo imprenditori a riconoscere con maggiore facilità le opportunità potenziali offerte dal mercato.

Analizzando i coefficienti di regressione generati dall'analisi della sola variabile presenza_mentor emerge invece come, nel caso in cui sia presente un mentor a supporto della startup, aumenti significativamente la probabilità con cui il neo imprenditore prenda la decisione di apportare una modifica sostanziale al proprio modello di business.

Questo è probabilmente dovuto al fatto che la guida di un mentor risulta utile agli imprenditori al fine di riconoscere i punti di debolezza della propria idea di business, segmentare in maniera più efficace il mercato e conseguentemente individuare più facilmente una nicchia in cui posizionarsi.

Infine, è interessante notare come le startup trattate che sono contestualmente supportate da un mentor tendano comunque a non apportare particolari modifiche al proprio modello di business. Possiamo presumere che questo sia dovuto al fatto che l'impostazione del lavoro derivante dall'applicazione del metodo scientifico al contesto imprenditoriale sia preponderante rispetto all'impatto che deriva invece dai consigli del mentor esterno.

Impatto della frequenza degli incontri leader-mentor sulla performance di Pivot

Per quanto riguarda l'analisi degli impatti relativi alla frequenza degli incontri tra il leader della startup ed il proprio mentor sulla performance di Pivot, sono state svolte due distinte analisi di regressione.

La prima ha tenuto conto dell'informazione complessiva, relativa all'intero periodo dell'esperimento (19 mesi), riguardante il numero di volte in cui il neo imprenditore ha preso la decisione di apportare una modifica sostanziale al proprio modello di business.

La seconda ha invece considerato, per ciascun periodo di tempo (ciascun mese), la casistica puntuale in cui l'imprenditore abbia deciso di apportare una modifica sostanziale al proprio modello di business.

Sia per la prima regressione, cross section, sia per la seconda regressione, panel, è stata impostata come variabile dipendente la decisione del neo imprenditore di apportare una modifica sostanziale al proprio modello di business e come variabili indipendenti la frequenza degli incontri tra il leader della startup ed il proprio mentor e l'informazione riguardante l'appartenenza o meno della startup al gruppo trattato.

La variabile Pivot è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui l'imprenditore abbia deciso di apportare una modifica sostanziale al proprio modello di business.
- 0 nel caso in cui la startup non abbia deciso di apportare una modifica sostanziale al proprio modello di business.

La variabile frequenza_mentor è una variabile continua in cui è stato registrato, per ciascun periodo di tempo, il numero di incontri tra il leader della startup ed il proprio mentor.

La variabile treatment è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo trattato.
- 0 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo di controllo.

Vengono di seguito riportati i risultati della regressione svolta:

VARIABLES	(1) Linear Regression	(2) Panel
1.treatment	-0.184** (0.027)	-0.022 (0.160)
freq_mentor	0.465** (0.021)	0.004 (0.522)
1.treatment#c.freq_mentor	-0.650*** (0.006)	-0.015** (0.038)
Constant	1.882 (0.195)	0.079** (0.013)
Observations	132	2,376
R-squared	0.149	
Dummies for mentors	Yes	Yes
Time FE	-	Yes
Clustered Errors	Treatment	Firms
Number of id		132

Robust pval in parentheses
 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Figura 12 - Regressione pivot - frequenza mentor - treatment

Contrariamente a quanto ipotizzato, i coefficienti di regressione evidenziano come le startup che applicano al proprio business un approccio maggiormente improntato sul metodo scientifico tendono cambiare con meno facilità la struttura della propria idea di business. Questo primo effetto smentisce l'ipotesi secondo cui il metodo scientifico aiuti i neo imprenditori a riconoscere con maggiore facilità le opportunità potenziali offerte dal mercato.

Analizzando i coefficienti di regressione generati dall'analisi della sola variabile `frequenza_mentor` emerge invece come un'elevata frequenza di incontri tra il neo imprenditore ed il proprio mentor aumenti significativamente la probabilità con cui la startup decide di apportare una modifica sostanziale al proprio modello di business.

Questo è probabilmente dovuto al fatto che il confronto frequente tra il neo imprenditore ed il proprio mentor risulta utile al primo al fine di riconoscere i punti di debolezza della propria idea di business, segmentare in maniera più efficace il mercato e conseguentemente individuare più facilmente una nicchia in cui posizionarsi.

Infine è interessante notare come, a prescindere dalla frequenza degli incontri tra il neo imprenditore ed il mentor che lo supporta, le startup trattate tendano comunque a non cambiare il proprio modello di business. Possiamo presumere che questo sia dovuto al fatto che l'impostazione del lavoro derivante dall'applicazione del metodo scientifico al contesto imprenditoriale sia preponderante rispetto all'impatto che deriva invece dai consigli del mentor esterno, nonostante la maggiore frequenza con cui vengono forniti i consigli.

Valutazione degli impatti dei mentor sulla performance di Revenue

Quando parliamo di performance di Revenue, facciamo riferimento alla valutazione relativa al flusso di denaro in ingresso nelle casse della startup.

Al fine di evitare eventuali distorsioni nei risultati, è molto importante assicurarsi che non vi siano outlier tra i dati raccolti nel corso dell'esperimento. In caso contrario, la regressione fornirebbe dei coefficienti distorti a causa dello sbilanciamento della distribuzione dei dati processati.

Andiamo di seguito a descrivere le analisi di regressione relative agli impatti generati sulle performance di Revenue delle startup, sia per quanto riguarda i mentor, sia per quanto riguarda l'applicazione del metodo scientifico.

Impatto della presenza di un mentor sulla performance di Revenue

Per quanto riguarda l'analisi degli impatti relativi alla presenza di un mentor sulla performance di Revenue, sono state svolte due distinte analisi di regressione.

La prima ha tenuto conto dell'informazione complessiva, relativa all'intero periodo dell'esperimento (19 mesi), riguardante il volume totale di denaro entrato nelle casse della startup proveniente dalla vendita dei prodotti o servizi forniti.

La seconda ha invece considerato, per ciascun periodo di tempo (ciascun mese), il volume di denaro intra-periodo, proveniente dalla vendita dei prodotti o servizi forniti, che è entrato nelle casse della startup.

Sia per la prima regressione, cross section, sia per la seconda regressione, panel, è stata impostata come variabile dipendente il volume dei ricavi generati dalla startup e come variabili indipendenti la presenza o meno di un mentor a supporto della startup e l'informazione riguardante l'appartenenza o meno della startup al gruppo trattato.

La variabile Revenue è una variabile continua che assume, per ogni periodo di tempo, un valore pari al valore di denaro entrato nelle casse della startup nel corrispondente periodo corrente.

La variabile presenza_mentor è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup abbia goduto goda del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.
- 0 nel caso in cui la startup non abbia goduto del supporto di un mentor esterno nel mese corrente.

Si precisa che il valore della variabile presenza_mentor cambia significato a seconda della tipologia di regressione, cross section o panel, che viene svolta.

In particolare:

- Nel caso della regressione cross section, la variabile presenza_mentor assume un valore pari a 1 nel caso in cui la startup in esame abbia ricevuto il supporto di un mentor in almeno un periodo.
- Nel caso della regressione panel, la variabile presenza_mentor assume un valore pari a 1 in ogni periodo in cui la startup in esame abbia ricevuto supporto da un mentor esterno. Nel caso in cui la startup abbia ricevuto supporto da un mentor per più di un periodo, la regressione terrà conto del valore 1 per ciascuno di questi periodi.

La variabile treatment è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo trattato.
- 0 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo di controllo.

Vengono di seguito riportati i risultati della regressione svolta:

Table R4: Revenue Regressions (Panel), Dependent Variable = Revenue		
VARIABLES	(1) Linear Regression	(2) Linear Regression
1.treatment	2,054.273** (0.038)	44.586 (0.675)
presenza_mentor	-242.580 (0.584)	13.676 (0.822)
1.treatment#c.presenza_mentor	6,009.956 (0.100)	723.397 (0.241)
Constant	-1,573.730 (0.531)	-123.343* (0.088)
Observations	132	2,376
R-squared	0.109	
Dummies for mentors	Yes	Yes
Clustered Errors	Treatment	Firms
Number of id		132
Time FE		Yes
Robust pval in parentheses		
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1		

Figura 13 - Regressione revenue - presenza mentor - treatment

Coerentemente con quanto ipotizzato, i coefficienti di regressione evidenziano come le startup che applicano al proprio business un approccio maggiormente improntato sul metodo scientifico tendono a generare fatturati più elevati. Questo primo effetto conferma l'ipotesi secondo cui un approccio scientifico al contesto imprenditoriale permette agli imprenditori di creare intorno al proprio business una struttura in grado di entrare in maniera più efficace sul mercato.

Non si riscontrano invece particolari evidenze rispetto agli impatti che la presenza di un mentor può avere sul volume di ricavi generato dalle startup, né nella casistica generale (presenza di un mentor), né nella casistica relativa alle startup trattate che godono, contestualmente, del supporto di un mentor.

Impatto della frequenza degli incontri leader-mentor sulla performance di Revenue

Per quanto riguarda l'analisi degli impatti relativi alla frequenza degli incontri tra il leader della startup ed il proprio mentor sulla performance di Revenue, sono state svolte due distinte analisi di regressione.

La prima ha tenuto conto dell'informazione complessiva, relativa all'intero periodo dell'esperimento (19 mesi), riguardante il volume totale di denaro entrato nelle casse della startup proveniente dalla vendita dei prodotti o servizi forniti.

La seconda ha invece considerato, per ciascun periodo di tempo (ciascun mese), il volume di denaro intra-periodo, proveniente dalla vendita dei prodotti o servizi forniti, che è entrato nelle casse della startup.

Sia per la prima regressione, cross section, sia per la seconda regressione, panel, è stata impostata come variabile dipendente il volume dei ricavi generati dalla startup e come variabili indipendenti la frequenza degli incontri tra il leader della startup ed il proprio mentor e l'informazione riguardante l'appartenenza o meno della startup al gruppo trattato.

La variabile Revenue è una variabile continua che assume, per ogni periodo di tempo, un valore pari al valore di denaro entrato nelle casse della startup nel corrispondente periodo corrente.

La variabile frequenza_mentor è una variabile continua in cui è stato registrato, per ciascun periodo di tempo, il numero di incontri tra il leader della startup ed il proprio mentor.

La variabile treatment è una variabile binaria che assume un valore pari a:

- 1 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo trattato.
- 0 nel caso in cui la startup faccia parte del gruppo di controllo.

Vengono di seguito riportati i risultati della regressione svolta:

Table R4: Revenue Regressions (Panel), Dependent Variable = Revenue		
VARIABLES	(1) Linear Regression	(2) Panel
1.treatment	3,431.584** (0.018)	155.381* (0.083)
freq_mentor	-51.509 (0.710)	-2.650 (0.863)
1.treatment#c.freq_mentor	356.755* (0.054)	103.013 (0.375)
Constant	-1,629.147 (0.524)	349.879 (0.216)
Observations	132	2,376
R-squared	0.087	
Dummies for mentors	Yes	Yes
Clustered Errors	Treatment	Firms
Number of id		132
Time FE		Yes
Robust pval in parentheses		
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1		

Figura 14 - Regressione revenue - frequenza mentor – treatment

Coerentemente con quanto ipotizzato, i coefficienti di regressione evidenziano come le startup che applicano al proprio business un approccio maggiormente improntato sul metodo scientifico tendono a generare fatturati più elevati. Questo primo effetto conferma l'ipotesi secondo cui un approccio scientifico al contesto imprenditoriale permette agli

imprenditori di creare intorno al proprio business una struttura in grado di entrare in maniera più efficace sul mercato.

Non si riscontrano invece particolari evidenze rispetto agli impatti che la sola frequenza degli incontri tra il mentor ed il neo imprenditore genera sul fatturato prodotto dalla startup.

È tuttavia interessante notare come, nel caso in cui vi sia un'elevata frequenza di incontri tra il leader di una startup trattata ed il proprio mentor, si verifichi una tendenza della startup a generare un fatturato maggiore. Possiamo in questo caso dedurre che questo sia dovuto al fatto che l'impostazione del lavoro derivante dall'applicazione del metodo scientifico al contesto imprenditoriale sia un fattore decisivo rispetto alla quantità di denaro generata dalle vendite dei prodotti e servizi offerti al mercato dalla startup, a prescindere dalla presenza di un mentor e dalla sua frequenza di incontri con il leader a cui fornisce supporto.

Conclusioni

Si riportano di seguito le evidenze emerse dallo studio svolto.

Valutando i risultati forniti dalle analisi di regressione presentate in questo testo, possiamo affermare che le startup trattate sono tendenzialmente poco propense a far riferimento ad un mentor esterno per prendere le decisioni critiche inerenti il proprio business. Osservando la situazione da un punto di vista più generale, che prende in considerazione la totalità delle startup e non solo quelle che approcciano più scientificamente il contesto imprenditoriale, notiamo come questa tendenza venga maggiormente sottolineata nel caso in cui i neo imprenditori abbiano un background economico. Questo è dovuto al fatto che la presenza di un background solido nel settore può essere un impedimento all'apertura mentale dell'imprenditore stesso verso idee ed input provenienti da fonti esterne.

Per quanto riguarda la sopravvivenza della startup, è stata confermata l'ipotesi formulata nello studio iniziale secondo cui gli imprenditori leader delle startup trattate tendono ad abbandonare più facilmente la propria idea di business, in quanto l'applicazione di una maggiore scientificità al mercato aumenta la loro sensibilità rispetto alle reali potenzialità del progetto a cui stanno lavorando, permettendo gli così di rendersi conto in anticipo di eventuali fallimenti e fargli risparmiare risorse che sarebbero altrimenti andate sprecate. In questo contesto, la presenza di un mentor a supporto della startup genera una tendenza inversa a quanto appena riportato, in quanto l'inserimento di una figura autorevole a sostegno del neo imprenditore aumenta significativamente la confidenza di quest'ultimo nei confronti della propria idea, incentivando così un atteggiamento confermativo, riconducibile anche al legame emotivo verso il progetto, che porta il leader a continuare a coltivare la propria idea di business senza tenere conto di eventuali segnali negativi da parte del mercato.

A differenza di quanto riportato rispetto ai risultati delle analisi relative alla performance di exit, i risultati delle analisi di regressione riportate in questo testo ci portano a smentire l'ipotesi secondo cui gli imprenditori che applicano al proprio business le metodologie relative al metodo scientifico tendano a cambiare con maggiore facilità la struttura della propria idea di business. Risulta infatti che l'applicazione di una maggiore scientificità alle

creazione della struttura dell'impresa porti ad un atteggiamento confermativo rispetto alle decisioni prese precedentemente. Possiamo quindi smentire l'affermazione secondo cui l'applicazione del metodo scientifico fornisca al neo imprenditore le capacità necessarie a riconoscere con maggiore facilità le opportunità potenziali offerte dal mercato. In questo senso, la presenza di un mentor risulta significativamente utile al fine di correggere eventuali bias confermativi. Infatti, nel caso in cui il neo imprenditore sia supportato da un mentor nelle sue decisioni, aumentano le probabilità di mettere in pratica il pivoting. Questo può essere riconducibile al fatto che la maggiore esperienza (nel settore di mercato o in più in generale nella gestione di un business) che caratterizza il ruolo del mentor gli permetta di somministrare consigli validi e significativi, che permettono al neo imprenditore di riconoscere i punti di debolezza della propria idea di business, segmentare in maniera più efficace il mercato e conseguentemente individuare più facilmente la nicchia migliore in cui posizionarsi.

Le analisi relative alla frequenza degli incontri tra il leader della startup ed il proprio mentor confermano ulteriormente le evidenze descritte finora, in quanto si rileva che tanto più elevata è la frequenza degli incontri, tanto più significative si rivelano le interazioni relative alle performance di exit e pivoting riportate in questo paragrafo.

Possiamo infine confermare l'ipotesi secondo cui le startup che applicano al proprio business un approccio maggiormente improntato sul metodo scientifico tendono a generare fatturati più elevati. Da questa evidenza è possibile dedurre che un approccio scientifico al contesto imprenditoriale permette agli imprenditori di creare intorno al proprio business una struttura in grado di entrare in maniera più efficace sul mercato, con conseguenti impatti positivi e significativi sulle loro entrate di cassa. In questo caso, non si rilevano particolari effetti significativi circa la presenza di un mentor a supporto della startup, né per quanto riguarda eventuali impatti sui ricavi, né per quanto riguarda eventuali impatti sui costi.

Per quanto riguarda invece la valutazione delle effettive prospettive di successo della startup, è possibile evidenziare come dalle analisi descritte risulti che le neo imprese trattate abbiano una probabilità significativamente maggiore di ricevere un finanziamento da investitori esterni.

Nel caso delle startup che abbiano ricevuto un finanziamento esterno, tale finanziamento risulta tendenzialmente di importo significativamente maggiore rispetto alla media, sia nel caso in cui la startup applichi il metodo scientifico, sia nel caso in cui sia supportata da un mentor esterno. È tuttavia interessante notare come, nel caso in cui una startup applichi il metodo scientifico e, contemporaneamente, sia supportata da un mentor esterno, l'importo del finanziamento percepito sia invece significativamente più basso rispetto alla media.

Possiamo ipotizzare che questo evento sia riconducibile al fatto che la migliore struttura del business garantita dalla presenza contemporanea di un approccio scientifico e del supporto di un mentor porti ad un'ottimizzazione dei costi e, conseguentemente, ad una minore necessità di fondi esterni per l'impresa. Può essere interessante approfondire questi ultimi aspetti descritti in eventuali studi futuri relativi a tematiche correlate.

Bibliografia

Aaron Chatterji, Solène Delecourt, Sharique Hasan, Rembrand Koning (2018). When does advice impact startup performance?

Andrea Panelli, Alessandra Colombelli, Emilio Paolucci, Daniele Battaglia (2019) - Approccio Scientifico al Decision Making: l'impatto del team di una startup

Angrist, J. D. (2014). The perils of peer effects. *Labour Economics*, 30, 98–108.

Angrist, J. D. (2014). The perils of peer effects. *Labour Economics*.

Armanios, D. E., Eesley, C. E., Li, J., & Eisenhardt, K. M. (2017). How entrepreneurs leverage institutional intermediaries in emerging economies to acquire public resources. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1373–1390.

Arnaldo Camuffo, Alessandro Cordova, Alfonso Gambardella, Chiara Spina (2019) - A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial.

Arora, A., & Gambardella, A. (2005). *From underdogs to tigers: The rise and growth of the software industry in Brazil, China, India, Ireland, and Israel*. New York: Oxford University Press.

Audretsch, D., & Mahmood, T. (1995). New firm survival: New results using a hazard function. *The Review of Economics and Statistics*, 77(1), 97–103.

Azoulay, P., & Shane, S. (2001). Entrepreneurs, contracts, and the failure of young firms. *Management Science*, 47(3), 337–358.

Azoulay, P., Graff Zivin, J. S., & Manso, G. (2011). Incentives and creativity: Evidence from the academic life sciences. *The RAND Journal of Economics*, 42(3), 527–554.

Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between 'types' of small firms. *Strategic Management Journal*, 11(7), 535–557.

Bisk, L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: The efficacy of third party managed program. *Career Development International*, 7(5), 262–270.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management practices, work—Life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457–482.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203–224.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203–224.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*.

Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1–51.

Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools? *The Economic Journal*, 125(584), 647–674.

Bloom, N., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2014). Does management matter in healthcare. Boston, MA: Center for Economic Performance and Harvard Business School.

Bruhn, M., Karlan, D. S., & Schoar, A. (2018). The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico. *Journal of Political Economy*.

Caeyers, B. & Fafchamps, M. (2016). Exclusion bias in the estimation of peer effects (National Bureau of Economic Research Working Paper No. 22565).

Clare Rigg, Breda O'Dwyer (2012). Becoming an entrepreneur: researching the role of mentors in identity construction.

Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: What leads to success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4, 8–18.

De Aguiar, R. B., Silva, D. S., ten Caten, C. S. & Silva Filho, L. C. P. (2019). Lean Mentorship.

Deakins, D., & Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*. 5(3), 144-155.

Deakins, D., Graham, L., Sullivan, R., Whittam, G. (1998). New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 5, 2, 151–61.

Deepali, Sudhir K. Jain, Harish Chaudhary (2016). Quest for Effective Mentors: A Way of Mentoring Potential Entrepreneurs Successfully.

DuBois, D. L., & Silverthorn, N. (2005). Natural mentoring relationships and adolescent Eby, L. T., & McManus, S. E. (2004). The proteges role in negative mentoring experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 255–275.

Ederer, F., & Manso, G. (2013). Is pay for performance detrimental to innovation? *Management Science*, 59(7), 1496–1513.

Eisenmann T, Ries E, Dillard S (2013) Hypothesis-driven entrepreneurship: The Lean Startup. Harvard Business School Note 90-812-095.

Etienne St-Jean & Josée Audet (2013) The Effect of Mentor Intervention Style in Novice Entrepreneur Mentoring Relationships, *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*.

Étienne St-Jean, Maripier Tremblay (2020). Mentoring for entrepreneurs: A boost or a crutch? Long-term effect of mentoring on self-efficacy.

Fischer, G., & Karlan, D. (2015). The catch-22 of external validity in the context of constraints to firm growth. *American Economic Review*. Fitting external support to entrepreneur needs over the startup development.

Gartner, W. B., Starr, J. A., & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: an analysis of “anatomy of a start-up.” cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215–232.

Gravells, J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands – troubleshooters and trusted friends. *The International Journal of Mentoring and Coaching*. 4, 2, 20–1

Hasan, S., & Bagde, S. (2015). Peers and network growth: Evidence from a natural experiment. *Management Science*, 61(10), 2536–2547.

Hasan, S., & Bagde, S. (2015). Peers and network growth: Evidence from a natural experiment. *Management Science health: Evidence from a national study*. *American Journal of Public Health*, 95, 518–524. doi: 10.2105/AJPH.2003.031476

Irina Gontareva, Vitalina Babenko, Nataliia Shmatko, Oleksandr Litvinov, Obruch Hanna - The Model of Network Consulting Communication at the Early Stages of Entrepreneurship

Kathy E. Kram (1983). Phases of the Mentor Relationship.

Kent, T., Dennis, C., & Tanton, S. (2003). An evaluation of mentoring for SME retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, 440–448. doi: 10.1108/09590550310484115

Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.

Kuhn, K. M., & Galloway, T. L. (2015). With a little help from my competitors: Peer networking among artisan entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 571–600.

Kulchina, E. (2017). Do foreign entrepreneurs benefit their firms as managers? *Strategic Management Journal*, 38(8), 1588–1607.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 615–640.

Lerner, J., & Malmendier, U. (2013). With a little help from my (random) friends: Success and failure in post-business school entrepreneurship. *The Review of Financial Studies*, 26(10), 2411–2452.

Manso, G. (2011). Motivating innovation. *The Journal of Finance*, 66(5), 1823–1860.

McGregor, J., & Tweed, D. (2002). Profiling a new generation of female small business owners in New Zealand: Networking, mentoring and growth. *Gender, Work and Organization*, 9, 420–438. doi: 10.1111/1468-0432.00167

Miettinen, A. (2003, September, 8–10). Mentoring for entrepreneurs as educational intervention. Paper presented at the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference, Grenoble, France.

Nandram, S. S. (2003, June 15–18). Entrepreneurs' need for mentoring and their individual differences. Paper presented at the ICSB 48th World Conference, Belfast, Ireland.

Orazio Giuffrida, Alessandra Colombelli, Emilio Paolucci, Daniele Battaglia, Elisabetta Raguseo (2020) – Il ruolo del mentoring nei processi di nascita e crescita delle startup.

Ries, Eric. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.

Sacerdote, B. (2014). Experimental and quasi-experimental analysis of peer effects: Two steps forward? *Annual Review of Economics*, 6(1), 253–272.

Sacerdote, B. (2014). Experimental and quasi-experimental analysis of peer effects: Two steps forward? *Annual Review of Economics*.

Sara Santini, Barbara Baschiera & Marco Socci (2020) Older adult entrepreneurs as mentors of young people neither in employment nor education and training (NEETs). Evidences from multi-country intergenerational learning program, *Educational Gerontology*.

Smith, J. W., Smith, W. J., & Markhan, S. E. (2000). Diversity issues in mentoring academic faculty. *Journal of Career Development*, 26(4), 251–262.

Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 6(3), 160–175.

Sung-Je Lee, Incha Park (2020) - A Study on the Influence of Entrepreneurial Competence Characteristics on the Sustainability of Entrepreneurs - Focused on the Mediating Effects of Entrepreneurial Mentoring.

Veciana, J. M., Aponte, M., & Urbano, D. (2005). University students' attitudes towards entrepreneurship: A two countries comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2), 165–182.

Vissa, B., & Chacar, A. S. (2009). Leveraging ties: The contingent value of entrepreneurial teams' external advice networks on Indian software venture performance. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1179–1191.

Whitney, S. D., Hendricker, E. N., & Offutt, C. A. (2011). Moderating factors of natural mentoring relationships, problem behaviors, and emotional well being. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 19, 83–105. doi: 10.1080/13611267.2011.543573.

Wikholm, J., Henningson, T., & Hultman, C. M. (2005). Demand of mentoring among new starters. Paper presented at the ICSB 50th World Conference, Washington, DC.

Yong-Ki Hong, Yen-Yoo You (2020). The Mediating Effect of Mentor Competency between Founder Competency and Business Performance.

Sitografia

<https://www.startupgeeks.it/>

Ringraziamenti

Il primo grazie di questo capitolo va sicuramente ai relatori di questa tesi, la professoressa Colombelli ed il professor Panelli, con i quali è stato un piacere collaborare. Mi hanno insegnato cosa significa approcciarsi ad un reale esperimento, corretto quando sbagliavo e supportato quando ne avevo bisogno. Hanno creato un clima di lavoro sereno ed amichevole, rendendosi sempre disponibili ed aperti verso le mie esigenze nonostante i moltissimi impegni di tutti. Conosco molte storie di tesisti “disperati”, ma dal canto mio posso dire che c’è sempre stata totale disponibilità e trasparenza da parte loro, e ci tengo a ringraziarli perché è una cosa che so non essere scontata.

In secondo luogo voglio ringraziare Giacomo, Gianluca, Stefania e tutto il team di Cluster Reply Financial Services. Grazie a loro ho avuto l’opportunità di iniziare a lavorare già dopo il primo anno di questo percorso di laurea magistrale. Mi hanno dato una fiducia a dir poco totale, mi sono venuti incontro in qualsiasi richiesta avanzassi e soprattutto mi hanno insegnato una quantità incredibile di cose nuove in pochissimo tempo, sia dal punto di vista professionale, sia dal punto di vista umano. Sento che l’azienda in cui sono entrato è fatta di persone e non di numeri, sento che ha investito molto in me e che continua ad affidarmi sempre maggiori responsabilità. Sono molto felice di aver iniziato la mia carriera in un’azienda come Reply e soprattutto di essere stato affiancato da persone come loro, che fin dal primo minuto hanno creduto in me.

Il terzo grazie va ai miei amici: Alessandro, Daniele, Deborah, Davide, Francesco, Lorenzo, Serena, Sergio, Teodosio e tutto il gruppo di Bidimensionale. Non sono un semplice gruppo di amici, sono le persone su cui posso contare quando ho bisogno di qualsiasi cosa, le persone con cui ho condiviso praticamente ogni singolo giorno degli ultimi quindici anni, con cui ho gioito per tutte le cose belle e con cui mi sono disperato quando mi sembrava che andasse tutto male. Una vera seconda famiglia che mi sostiene per davvero, qualsiasi cosa io faccia. Senza di loro avrei concluso la metà delle cose che ho concluso finora, sicuramente non sarei la persona che sono adesso e probabilmente questa laurea sarebbe arrivata nel 2030. Non è facile riassumere in poche righe cosa significa averli accanto, posso solo dire che mi sento fortunato ad aver avuto la possibilità di incontrarli sulla mia strada.

Infine, voglio dedicare l'ultimo grazie di questo capitolo ai miei nonni, ai miei genitori e a mio fratello. Sono qua seduto che ci provo da almeno un'oretta, ma mi sa che non sono capace di spiegare per iscritto cosa significa crescere in una famiglia che ti ama, ti sostiene e fa il tifo per te in tutte le situazioni. Voglio solo che sappiate che tutto quello che sono, tutto quello che ho e tutto quello che ho costruito, esiste solo grazie a voi. Grazie ai valori con cui mi avete cresciuto, grazie ad ogni singolo giorno di carezze, grazie ad ogni singolo giorno di discussioni, grazie a tutte le volte che mi avete difeso a spada tratta anche se non ero difendibile, grazie ad ogni volta che mi avete mandato a buttare la spazzatura, grazie a tutte le volte che mi avete tirato fuori dai guai, a tutte le volte che non mi sono fatto il letto, grazie a tutte le volte che mi avete insegnato qualcosa, a tutti i consigli che mi avete dato, sia quelli che ho seguito che quelli che non ho seguito, grazie a tutte le risate, a tutte le litigate e a tutte le volte che abbiamo fatto pace.

Grazie di cuore, perché ogni giorno mi date molto più di quello che credo di meritare.

Alla fine di tutto, questa laurea la voglio dedicare interamente a voi. Sono orgoglioso di poter dire che siete la mia famiglia, e spero che oggi anche voi possiate dire di essere un pochino più orgogliosi di me.

Vi voglio bene,

Fabri