



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Laura in Ingegneria Gestionale percorso Innovazione

A.a. 2020/2021

Dicembre 2021

Meccanismi legati a Pivot e Termination idea Confronto tra startup Scientific ed Effectuation

Tesi di Laurea Magistrale

Relatori:

Emilio PAOLUCCI
Andrea PANELLI
Daniele BATTAGLIA

Candidati:

Alice ANTONAZZO

Indice

1. Abstract	6
2. Teoria	7
2.1 Definizioni di Pivot e Termination idea	7
2.2 Il cambio di rotta di una startup: fondamenti teorici dei pivot –Il metodo Scientifico	9
2.2.1 La classificazione dei pivot – Come fare pivot	14
2.2.1.1 Zoom-in Pivot	14
2.2.1.2 Zoom-out Pivot	14
2.2.1.3 Customer Segment Pivot	14
2.2.1.4 Customer Need Pivot	14
2.2.1.5 Platform Pivot	15
2.2.1.6 Business Architecture Pivot	15
2.2.1.7 Value Capture Pivot	15
2.2.1.8 Engine of Growth Pivot	15
2.2.1.9 Channel Pivot	16
2.2.1.10 Technology Pivot	16
2.2.2 Quando fare pivot	17
2.2.2.1 Il business non è sostenibile	18
2.2.2.2 Una feature del prodotto risalta più delle altre	18
2.2.2.3 Il mercato non ha risposto come ci si aspettava	18
2.2.2.4 Si è superati dalla Concorrenza	18
2.2.2.5 Si vuole Semplicemente Cambiare	18
2.3 Il metodo del corso - Pivot incrementale e Pivot radicale	19
2.4 L’approccio Effectuation	20
3. Ipotesi	23
4. Metodo	28
4.1 Ricerca qualitativa - nozioni teoriche	28
4.2 Ricerca qualitativa – Trattamento dei dati	35
4.3 Ricerca qualitativa – Casi studio a confronto	37
4.4 Analisi quantitativa	49
4.5 Zero Pivot	54
4.6 Termination idea	58
5. Risultati e Conclusioni	62
6. Prossimi passi	75
Bibliografia	76
Appendice – Metodo	79

1. Abstract

Il seguente lavoro di tesi tratta i meccanismi di ragionamento e i cambiamenti decisionali sostanziali del modello di business di aspiranti imprenditori e startup in fase early-stage.

In particolare ci si è focalizzati su come questi pensano di creare valore e come si arriva a eseguire *pivot* o *Termination idea* durante lo sviluppo dell'attività, per avere un'analisi completa delle **scelte ex-post l'inizio di un'impresa**.

I dati mostrati nel seguente lavoro sono stati raccolti nel progetto universitario di ricerca InnoVentureLab, un programma di pre-accelerazione rivolto a chiunque avesse un'idea da mettere in campo per avviare una propria attività di business.

Tale progetto, condotto dal Politecnico di Torino, Politecnico di Milano e centro ICRIOS dell'Università Bocconi, ha come obiettivo quello di studiare come l'utilizzo di differenti approcci al decision making in ambito imprenditoriale possano modificare le performance delle startup partecipanti.

L'ipotesi principale da cui si è partiti è stata la seguente domanda: “*Come vengono svolti i pivot utilizzando un approccio Scientifico e uno Effectuation?*” Da tale questione ne sono nate altre, per cui le ipotesi sottoposte a verifica sono:

1. **Il modo in cui** vengono svolti i pivot utilizzando un approccio Scientifico o un approccio Effectuation
2. **Perché** vengono svolti i pivot utilizzando un approccio Scientifico o un approccio Effectuation
3. **Quando e quanti** pivot vengono svolti utilizzando un approccio Scientifico e un approccio Effectuation
4. **Che tipologia di pivot** vengono svolti utilizzando un approccio Scientifico o un approccio Effectuation
5. **Termination idea:** quali meccanismi di ragionamento prevalgono in startup che adottano un approccio Scientifico o un approccio Effectuation

Gli argomenti trattati sono suddivisi in 4 sezioni:

- Teoria
- Ipotesi
- Metodo
- Risultati e Conclusioni

La prima sezione presenta un excursus dei fondamenti teorici della tesi: la definizione di pivot e delle diverse tipologie di questi, oltre a quando questi teoricamente devono essere svolti, l'approccio Scientifico allo sviluppo dell'impresa, e la teoria dell'Effectuation.

La seconda si focalizza sulle ipotesi, derivate dalla teoria e dal progetto InnoVentureLab.

La terza sezione, invece, descrive il metodo adottato, in particolare la ricerca qualitativa utilizzata sia per raccogliere i dati che per analizzarli e come questi vengono collegati alle ipotesi (Metodo GIOIA).

Infine, nella quarta e ultima sezione vengono discussi i risultati ottenuti dalle diverse analisi e presentato un collegamento con le decisioni ex-ante degli imprenditori rispetto alle decisioni ex-post presentate nell'intero documento.

2. Teoria

2.1 Definizioni di **Pivot** e **Termination idea**

I **Pivot** sono un cambiamento di direzione.

Il termine deriva dal francese, e significa “perno”. In ambito startup, il pivot rappresenta un **cambio di rotta**, che può interessare sia una trasformazione del business model, sia il prodotto o servizio stesso della startup oppure i canali di distribuzione.

Il concetto di *pivot* di una startup è proprio della metodologia di **Lean Startup**, alla cui base vi è un costante processo di **ideazione-verifica-modifica**. È stato proprio Eric Ries, inventore della Lean Methodology oltre che già imprenditore e scrittore del libro “*The Lean Startup*”, a parlare per la prima volta di pivot. La metodologia Lean Startup si basa sulle fasi di “**Build**”, “**Measure**,” e “**Learn**”, ed il pivot si inserisce in quest’ultima fase (Figura 1), ovvero quando dopo eventuali misurazioni ci si rende conto di dover effettuare un cambiamento in uno o più punti della propria strategia perché le prestazioni ottenute non corrispondono alle previsioni.

Secondo la definizione di Ries, il pivot consiste in una

“correzione strutturata della rotta progettata, per testare una nuova ipotesi fondamentale relativa ad un prodotto, un business model o un motore di crescita”.

È una decisione che porta una startup a cambiare significativamente uno o più, ma non tutti, i suoi componenti di base.

Cambiare tutti i componenti nello stesso momento è considerato un cambiamento di business, non un pivot!

Nella maggior parte dei casi i pivot sono necessari per avere successo e avvengono per diverse ragioni. Per lo più sono reazioni a problemi esterni piuttosto che interni ed è importante capire quali fare. Generalmente le startup fanno pivot più di una volta e molti di questi sono legati al cliente. In alcuni casi, il problema identificato potrebbe essere reale, ma i potenziali utenti non sono ancora pronti a pagare per una soluzione.

Coerentemente con una recente ricerca che ha sostenuto che i pivot non sono fondamentalmente di natura diversa dai cambiamenti incrementali del modello di business (Kirtley & O'Mahony, 2020), i risultati di Lien Denoo, Helena Yli-Renko, Bart Clarysse (2021) suggeriscono anche che i cambiamenti del modello di business hanno gli stessi driver, come l'ampiezza del portafoglio clienti, indipendentemente dall'entità del cambiamento, e che la maturità del segmento del settore influenzerà la misura in cui un cambiamento del modello di business è più o meno sostanziale.

Ampi portafogli clienti nelle prime fasi dell'impresa tendono ad essere associati ai pivot, mentre ampi portafogli clienti in fasi più mature tendono ad essere associati a cambiamenti più piccoli, o "tweak".

Lean Framework

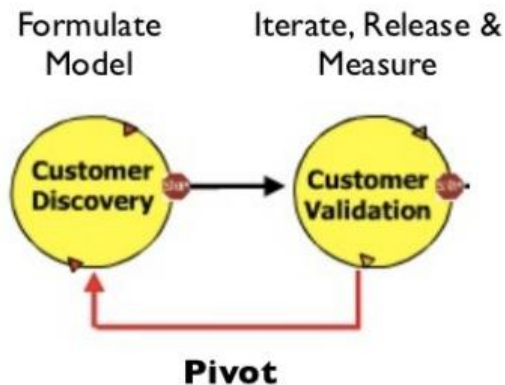


Figure 1 – Lean Framework

Per quanto riguarda invece il concetto di *Termination Idea*, ci si riferisce al momento in cui si capisce che un'idea non può più andare avanti e non diventerà una vera e propria attività proficua, dunque si decide di abbandonarla.

Come sinonimo dello stesso termine si userà *Dropout Idea*, o semplicemente abbandono dell'idea.

In InnoVentureLab, questo non vuol dire che se gli imprenditori abbandonano l'idea con cui sono entrati a far parte del programma allora abbandonano anche il programma, perché ci si può render conto che un'idea non è così valida come si credeva, ma essendo appassionati di business e volendo comunque intraprendere una carriera imprenditoriale si può cambiare idea e continuare a far parte del programma. In caso contrario si può anche decidere di abbandonare l'idea così come il programma.

Tutti questi meccanismi di scelta sono stati analizzati nel dettaglio e in particolare ci si è concentrati sul come e sul perché sono state prese determinate decisioni.

2.2 Il cambio di rotta di una startup: **fondamenti teorici dei pivot –Il metodo Scientifico**

L'imprenditore può adottare due metodi teorici nel corso delle attività della sua startup, **un approccio scientifico**¹ o **un approccio effettutivo**. In questo lavoro di tesi i due approcci verranno messi a confronto attraverso dei casi studio specifici.

Focalizzando l'attenzione sui pivot, oggetto del lavoro di tesi, si deve fare riferimento al metodo scientifico, ovvero il metodo secondo cui l'imprenditore attua un atteggiamento da ricercatore. Tramite questo approccio l'imprenditore parte da una teoria, fa delle ipotesi e attraverso i dati riesce a capire quali siano le ipotesi corrette e quali no.

Si parla di apprendimento avvalorato, avvalorato da un processo che permetta la misurazione oggettiva delle dimensioni di interesse per l'attività imprenditoriale e da un sistema di soglie definito a priori che determini quando le ipotesi possano dirsi validate.

È nel libro "*The Lean Startup*" di Eric Ries che viene definito per la prima volta il concetto di pivot ed è Ries stesso, giovane imprenditore, che elabora il metodo **lean** per le startup nel 2008. La natura del termine lean la si deve associare alla filosofia basata sul *lean manufacturing* riguardante la filosofia gestionale della produzione snella, sviluppata negli anni '80 dall'industria automobilistica giapponese Toyota. Secondo quest'ultima la produzione si deve eseguire riducendo gli sprechi fino a eliminarli, mirando alla qualità totale per ottimizzare la produzione di massa. Per gli imprenditori vale lo stesso, ognuno di questi deve evitare di fare ogni tipo di attività superflua.

Nel metodo scientifico le attività superflue sono tutte quelle attività che non abbiano come obiettivo quello di accrescere la conoscenza sul cliente, sulle sue abitudini e sui suoi bisogni.

Questo per evitare che un'impresa nasca ed investa risorse per raggiungere un obiettivo basato su assunzioni errate. L'autore arriva a dare una nuova definizione di produttività per le startup, non più in termini economici, ma in funzione di quanto l'apprendimento avvalorato generi i loro sforzi, ovvero il metodo scientifico.

Il libro, infatti, è un insieme di pratiche per aiutare gli imprenditori ad aumentare le loro probabilità di costruire una startup di successo." (Ries 2015, p. 8) Per avere un quadro completo di quali sono i mezzi con cui gli imprenditori creano e catturano il valore molti hanno seguito i consigli dell'autore.

Ries definisce una startup come:

"Un'istituzione umana progettata per creare nuovi prodotti e servizi in condizioni di estrema incertezza"

L'autore continua a sottolineare che anche questo può riguardare le imprese consolidate che creano nuovi prodotti e servizi nei mercati che loro - o chiunque altro per quella materia - non hanno precedentemente affrontato. Le persone impegnate in questi sforzi vanno tutte sotto il termine di imprenditori, indipendentemente dal fatto che si trovino in un'azienda consolidata o meno.

1. Se non diversamente specificato, in questo documento con locuzioni come "metodo Scientifico" o "approccio Scientifico" si intendono i metodi sviluppati per la validazione delle idee imprenditoriali. Non si parla di epistemologia.

Egli stabilisce cinque principi per descrivere il metodo TLS²

1. Gli imprenditori sono ovunque
2. L'imprenditorialità è la gestione
3. Apprendimento convalidato
4. Costruire-misurare-apprendere (*Build – Measure – Learn*)
5. La contabilità dell'innovazione

L'idea è quindi quella di *sintonizzare costantemente il motore della crescita* - un altro concetto sviluppato da Ries - per creare un business sostenibile.

“Se i ripetuti tentativi di migliorare le metriche chiave falliscono, allora potreste dover fare un pivot, un cambiamento sostanziale nel modello di business.”

Questo vuol dire che gli esperimenti possono mettere in discussione tutto.

Il tasso di apprendimento dovrebbe essere massimizzato, mantenendo le spese di gestione molto basse, nel tentativo di migliorare le probabilità di avere un business sostenibile prima che la somma iniziale di denaro sia sparita.

Quello che è importante per Ries è l'apprendimento, mentre lo sforzo che non è assolutamente necessario per imparare cosa vogliono i clienti può essere eliminato. Tutto questo lo chiama apprendimento convalidato (*Validated learning*).

Ries si discosta dal pensiero tradizionale dell'imprenditoria etichettando la startup come un'istituzione e chiamandola specificamente una forma di gestione.

A parte la filosofia della Lean Manufacturing, Ries è stato principalmente influenzato dal lavoro di Steve Blank e dal suo libro sul "Customer Development" (*The Four Steps to the Epiphany*, 2003).

Il metodo scientifico così come più in generale TLS hanno i seguenti come principali elementi:

1. Coinvolgimento degli utenti/clienti nello sviluppo del prodotto e del business
2. Un approccio iterativo allo sviluppo di nuovi prodotti
3. Sperimentazione nello sviluppo di nuovi prodotti
4. Il prodotto minimo vitale
5. Pensiero imprenditoriale - pianificare contro fare

Il primo elemento è stato tratto in molteplici direzioni nella letteratura Scientifica sotto vari titoli e prospettive. Alcune di queste sono l'open innovation, la co-creation e lead user.

La definizione di Chesbrough et al. (2006) "*l'uso di afflussi e deflussi mirati di conoscenza per accelerare l'innovazione interna e per espandere i mercati per l'uso esterno dell'innovazione, rispettivamente*" - *the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and to expand the markets for external use of innovation, respectively* corrisponde abbastanza bene a come gli utenti e i clienti sono coinvolti in TLS, anche se Ries sottolinea solo l'importanza dei flussi di conoscenza in entrata, come per Dahlander e Gann(2010), e non prende posizione sull'adeguatezza dei flussi in uscita.

La co-creazione invece descrive meglio questo flusso in entrata, poiché TLS coinvolge utenti e clienti in modi che generano o creano nuovi dati, piuttosto che essere semplicemente una fonte di dati che esistevano prima della richiesta.

2. Il termine TLS è un'abbreviazione del concetto *The Lean Startup*

In accordo con la teoria della filosofia lean, il secondo elemento indica che quando si acquisiscono input esterni durante il processo new product development o NDP – come con l'innovazione aperta - sembra ragionevole aspettarsi cambiamenti di prodotto in risposta. Questi possono dunque sollecitare nuovi input e quindi portare ad un processo iterativo.

Sandmeier et al. (2010) trattano esattamente questo argomento dell'integrazione del feedback degli utenti nel NPD e come un approccio iterativo emerga rapidamente come quello preferito.

Si ritiene che questo metodo sia particolarmente adeguato alle startup in quanto queste operino in contesti di elevata incertezza e con un modesto bagaglio esperienziale, in continuo cambiamento.

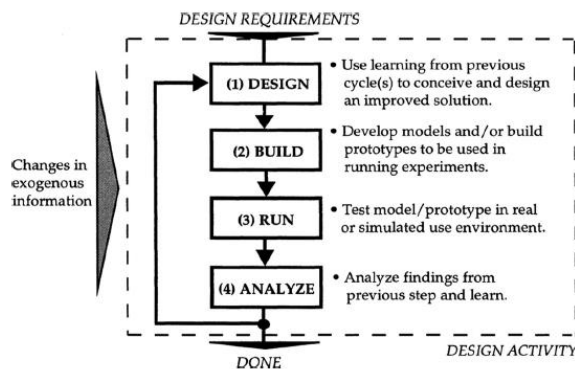
Ries sostiene infatti che semplicemente non è possibile analizzare e poi dedurre le reazioni dei clienti ad un nuovo prodotto attraverso i fatti esistenti. Quindi, la conoscenza deve essere generata attraverso l'azione e la sperimentazione. È importante notare che l'autore specifica un approccio che coinvolge la creazione e la valutazione di ipotesi in un modo abbastanza rigoroso, al contrario di fare semplicemente qualcosa nella speranza di imparare in seguito.

Questa è una delle lezioni più importanti del metodo scientifico:

“if you cannot fail, you cannot learn”.

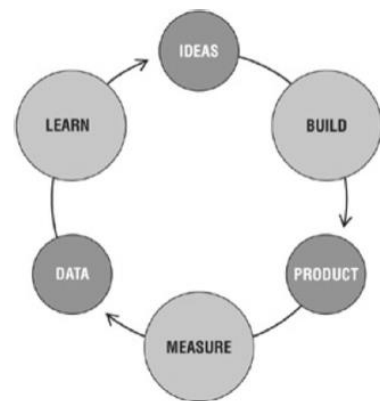
Proprio in merito a questo, **Thomke (1998)** propone un quadro che consiste in quattro passi chiamato, "Ciclo di apprendimento – *Learning Cycle*". Il quadro è estremamente simile al ciclo *Build- Measure-Learn* che secondo Ries il metodo scientifico permette di apprendere.

La differenza tra i due cicli si può vedere dalle Figura 2 e Figura 3 sottostanti



Iterative four-step learning Cycle (Thomke 1998, p. 745)

Figure 2



Build-measure-learn feedback loop (Ries 2011, p. 75)

Figure 3

In particolare nel ciclo di Ries non c'è nessun "DONE" come viene marcato invece nel ciclo di Thomke, il che probabilmente è dovuto al background dell'autore di TLS come programmatore di software. Entrambi però si focalizzano sulla sperimentazione e su quanto sia importante farla.

Quest'ultima viene affrontata anche da altri autori, ad esempio discutendo **l'apprendimento accelerato**, Lynn et al. (2003) dettagliano la sperimentazione come un mezzo efficace per raggiungere tale obiettivo - l'attività di apprendimento è qui

considerata assolutamente essenziale per la sopravvivenza dell'azienda. Andries et al. (2013) vedono la sperimentazione come un mezzo per affrontare l'incertezza, esattamente come propone Ries, e trovano che porta a migliori possibilità di sopravvivenza a lungo termine. Sempre in linea con il pensiero di Ries, Kerr et al. (2014) collegano la sperimentazione con l'imprenditorialità in generale, sostenendo che le due cose sono intrinsecamente collegate.

Ries inoltre, forse è piuttosto vago in merito alle varie circostanze in cui TLS può essere utilizzato, affermando che è ugualmente valido ovunque senza specificare gli aggiustamenti di cui potrebbe aver bisogno per un particolare scenario. Naturalmente egli lo limita alle startup, ma i beni fisici o servizi, non sono specificati. Non è dunque irragionevole aspettarsi che la sperimentazione prenda forme diverse nei diversi settori.

Tornando nello specifico al ciclo di Ries, al termine di questo l'imprenditore si trova a poter prendere tre possibili decisioni possibili: ottimizzare il prodotto, cambiare la sua strategia o in casi più rari cambiare la sua intera visione.

Gli esiti di ognuna di queste decisioni dovranno a loro volta essere implementati, sperimentati con i potenziali clienti e portare ad una nuova fase di apprendimento. Grant sostiene che all'inizio, nella primissima fase, sia fondamentale la velocità di apprendimento e la capacità di convertire quell'apprendimento in innovazione, piuttosto che avere delle competenze nella pianificazione, nella gestione delle operazioni o nell'efficienza di costo.

Nel TLS la strategia è costituita dalle ipotesi. Le ipotesi più importanti sono l'ipotesi sul valore e l'ipotesi sulla crescita. La prima permette di capire se un prodotto o un servizio creino valore aggiunto per un potenziale cliente, la seconda permette di capire come nuovi clienti entrino in contatto con il prodotto o il servizio.

Nel dettaglio, la fase *Build* si concentra sulle ipotesi che l'imprenditore decide di testare. Dopo la definizione di queste avviene la realizzazione del *minimum viable product* (MVP) che serve per fare un test di osservazione diretta del cliente.

Il MVP è quella versione di prodotto con caratteristiche appena sufficienti per essere utilizzabile dai primi clienti che permette l'attraversamento dell'intero ciclo con il minimo impiego di sforzi e risorse.

Questa prima fase deve essere condotta con la massima attenzione verso il consumo di risorse e il minor spreco di quest'ultime. La realizzazione del MVP è finalizzata alla verifica delle ipotesi, non a rispondere ad esigenze tecniche o requisiti del cliente.

"The MVP is that version of the product that enables a full turn of the Build-Measure-Learn loop with a minimum amount of effort and the least amount of development time"
(Ries 2011, p. 77)

In sostanza, la creazione di un MVP diventa simile alla progettazione di un esperimento. La progettazione di esperimenti (DOE) è un campo vasto e complesso; forse il DOE in relazione agli sforzi imprenditoriali è un'area che merita ulteriore interesse scientifico.

La fase di *Measure* invece è importante per avere delle metriche su cui studiare le ipotesi, per avere una base qualitativa e quantitativa per verificare le ipotesi, altrimenti non si avrebbe apprendimento avvalorato. Il risultato di questa fase sono dati, informazioni. Il punto di partenza è la definizione delle ipotesi che viene fatta inizialmente nella fase *Build*, da qui si definiscono delle metriche e delle soglie di validazione.

Da un punto di vista pratico, si consiglia di raccogliere i dati ed analizzarli in ogni esperimento, senza aggregarli nel tempo. Aggregarli renderebbe più difficile risalire a rapporti di causa (Build) effetto (Measure). Un'altra tecnica consigliata da Ries è di praticare test A/B per osservare meglio i cambiamenti nel comportamento dei clienti. Perché un sistema di metriche sia efficace deve dimostrare in modo oggettivo i rapporti di causa effetto, deve essere comprensibile e deve essere affidabile, ovvero deve dare segnali coerenti con il comportamento reale dei clienti.

Infine, con la fase *Learn* si conclude il ciclo che porta all'apprendimento avvalorato. Si tratta dell'interpretazione critica dei dati raccolti per perfezionare la visione della startup.

Alla fine del ciclo se l'imprenditore si accorge che le sue ipotesi sono smentite dovrebbe cambiare la sua strategia: facendo *pivot*. Il termine *pivot* è molte volte tradotto in modo sbagliato con il termine *change*, ma come indicato da Ries:

“un pivot è uno speciale tipo di cambiamento progettato per testare nuove fondamentali ipotesi riguardo il prodotto, il business model e la crescita delle attività.”

(Ries 2011)

Questo può essere uno dei tre esiti possibili.

L'altro esito può essere quello di perseverare, ovvero continuare a sviluppare quel modello di business forse in modo errato, e l'ultimo esito è quello del dropout.

Il ciclo Build-Measure-Learn viene trattato anche nel processo che Blank (2007) definisce *customer development*. Ricorre anche in questo caso l'approccio iterativo secondo cui il customer development non debba mai ritenersi completato, ma ripercorso iterativamente anche dopo il lancio del prodotto per mantenerlo competitivo.

Questo processo si articola in quattro fasi:

customer discovery, customer validation, customer creation e company building.

L'autore suddivide il processo di customer discovery in quattro fasi:

1. state hypothesis e draw Business Model Canvas,
2. problem validation
3. solution validation
4. verify o pivot.

Inizialmente, dunque, nella prima fase l'imprenditore deve articolare le sue ipotesi e riportarle nel proprio Business Model Canvas (BMC). Successivamente bisogna validare l'esistenza del problema trattato per comprenderlo meglio. Per cui nella terza fase bisogna validare la soluzione costruendo un prototipo o meglio conosciuto in ottica lean come MVP, per aumentare la comprensione dei bisogni del cliente e validare l'aderenza tra prodotto/servizio e mercato. Infine, in base ai risultati ottenuti nella quarta fase si decide se proseguire con la strategia adottata perché le ipotesi sono state verificate e di conseguenza si può procedere con la seconda fase del customer development, ovvero la customer validation, o in alternativa cambiare la propria strategia, modificando anche solo una parte del BMC facendo, dunque, pivot.

2.2.1 La classificazione dei pivot – Come fare pivot

Secondo Eric Ries un pivot è uguale a “*change in strategy without a change in vision*” e le varie tipologie di pivot si possono classificare in:

2.2.1.1 Zoom-in Pivot

In questo caso, quella che prima era considerata una singola caratteristica di un prodotto diventa l'intero prodotto. Quindi quando una funzionalità del prodotto riscuote più successo delle altre, il cambio porterà a puntare tutto su quella particolare funzione; Questo è il tipo di pivot che Votizen ha fatto quando si è allontanato dall'essere un social network ad essere un semplice prodotto di contatto per gli elettori. Un altro esempio è quello di **MioDottore**, startup che permette di prenotare online consulenze mediche. Con l'arrivo del Coronavirus ha permesso di prenotare online delle video consulenze permettendo così di ricevere un adatto aiuto sanitario senza dover uscire di casa.

2.2.1.2 Zoom-out Pivot

In questo tipo di pivot, quello che era considerato l'intero prodotto diventa una singola caratteristica di un prodotto molto più grande, perché nella situazione inversa a quella precedente, a volte una singola caratteristica è insufficiente per supportare un intero prodotto. Il pivot sarà quindi necessario per implementare nuove funzioni. Un esempio è quello di **Satipay** che è partita offrendo il pagamento tramite smartphone senza dover usare le banconote, e ad oggi ha ampliato la gamma dei servizi aggiungendo la possibilità per i business di offrire la consegna a domicilio.

2.2.1.3 Customer Segment Pivot

Questo è il caso in cui la startup realizza che il prodotto che sta costruendo risolve un reale problema per dei reali clienti, ma questi non sono il tipo di clienti che originariamente si era progettato di servire. In altre parole, il prodotto ipotizzato è parzialmente confermato, risolve il giusto problema, ma per un cliente diverso rispetto a quello previsto originariamente. Ad esempio **WeTaxi** è un' app che permette di chiamare le radio taxi. Sempre a causa dell'emergenza sanitaria e del calo inevitabile di passeggeri hanno deciso di offrire un servizio di consegna pacchi alle attività, cambiando così i loro clienti.

2.2.1.4 Customer Need Pivot

Avendo maggiori informazioni sui clienti, a volte diventa chiaro che il problema che stiamo cercando di risolvere per loro non è molto importante. Tuttavia, grazie a questa intimità con il cliente, spesso scopriamo altri problemi correlati che sono importanti e possono essere risolti dal nostro team. In molti casi, questi problemi correlati possono richiedere poco più del riposizionamento del prodotto esistente. In altri casi, possono richiedere un prodotto completamente nuovo. Anche questo è un caso in cui il prodotto ipotizzato è parzialmente confermato; il cliente target ha un problema che vale la pena di risolvere, solo che il cliente non è quello che era stato originariamente previsto. **Morsy** è una startup che permette di ricevere il pranzo direttamente al proprio ufficio. Visto che durante l'emergenza ca CoViD-19 i loro clienti non avevano più bisogno di ricevere il pranzo nel posto di lavoro hanno iniziato ad offrire il servizio di consegna a domicilio della spesa.

2.2.1.5 Platform Pivot

Un platform pivot si riferisce a un cambiamento da un'applicazione a una piattaforma o viceversa. Un pivot di piattaforma si riferisce a un cambiamento da un'applicazione a una piattaforma o viceversa. Più comunemente le startup che aspirano a creare una nuova piattaforma iniziano la vita vendendo una singola applicazione, la cosiddetta killer app, per la loro piattaforma. Solo più tardi la piattaforma emerge come un veicolo per le terze parti da sfruttare come un modo per creare i propri prodotti correlati. Tuttavia, questo esempio non è sempre scolpito nella pietra e alcune aziende devono fare questa svolta più volte.

2.2.1.6 Business Architecture Pivot

Questo pivot prende in prestito un concetto da Geoffrey Moore, che ha osservato che le aziende generalmente seguono una delle due principali architetture di business: alto margine, basso volume (modello dei sistemi complessi), o basso margine, alto volume (modello delle operazioni di volume). Il primo è comunemente associato al pivot dell'architettura di business, una startup cambia architettura. Alcune aziende cambiano da alto margine, basso volume andando sul mercato di massa, che si è rivelato richiedere cicli di vendita lunghi e costosi. L'esempio è quello di **Dott**, piattaforma per l'uso di monopattini elettrici, che ha stretto una partnership con la startup **Pharmercure** per la consegna in monopattino dei farmaci, passando da un business B2C ad uno B2B.

2.2.1.7 Value Capture Pivot

Ci sono molti modi per catturare il valore creato da un'azienda. Questi metodi sono comunemente chiamati modelli di monetizzazione o di reddito. Questi termini sono troppo limitanti. Implicito nell'idea di monetizzazione è che è una "caratteristica" separata di un prodotto che può essere aggiunta o rimossa a volontà. In realtà, la cattura del valore è una parte intrinseca dell'ipotesi di prodotto. Spesso, i cambiamenti nel modo in cui un'azienda cattura il valore possono avere conseguenze di vasta portata per il resto del business, del prodotto e delle strategie di marketing. **Share'n go** infatti a causa della crisi che colpisce la sharing economy ha iniziato ad offrire nuovi modelli di abbonamento, regalando un monopattino elettrico al termine dello stesso.

2.2.1.8 Engine of Growth Pivot

Ci sono tre motori primari di crescita che alimentano le startup: la strategia di crescita virale, appiccicosa e a pagamento per cercare una crescita più veloce o più redditizia. Comunemente, ma non sempre, il motore di crescita richiede anche un cambiamento nel modo in cui il valore viene catturato. **Comehome** per esempio permetteva di organizzare degli eventi a casa propria. A causa dell'impossibilità di organizzare feste invitando gruppi di persone decidono di offrire un nuovo servizio online che permette di creare eventi online.

2.2.1.9 Channel Pivot

Nella terminologia tradizionale delle vendite, il meccanismo con cui un'azienda consegna il suo prodotto ai clienti è chiamato canale di vendita o canale di distribuzione. Per esempio, i beni di consumo confezionati sono venduti in un negozio di alimentari, le automobili sono vendute nelle concessionarie. Spesso, i requisiti del canale determinano il prezzo, le caratteristiche e il panorama competitivo di un prodotto. Un channel pivot è un riconoscimento che la stessa soluzione di base potrebbe essere consegnata attraverso un canale diverso con maggiore efficacia. Ogni volta che un'azienda abbandona un processo di vendita precedentemente complesso per "vendere direttamente" ai suoi utenti finali, è in corso un channel pivot. È proprio a causa del suo effetto distruttivo sui canali di vendita che Internet ha avuto un'influenza così dirompente nelle industrie che prima richiedevano complessi canali di vendita e distribuzione, come l'editoria di giornali, riviste e libri.

2.2.1.10 Technology Pivot

Non sempre, ma accade che un'azienda scopra un modo per ottenere la stessa soluzione utilizzando una tecnologia completamente diversa. I pivot tecnologici sono molto più comuni nelle aziende consolidate, perché non sta cambiando molto. In altre parole, sono un'innovazione duratura, un miglioramento incrementale progettato per attrarre e mantenere una base di clienti esistente. L'unica questione è se la nuova tecnologia può fornire un prezzo e/o prestazioni superiori rispetto alla tecnologia esistente.

Un pivot non è solo un'esortazione al cambiamento. È un tipo speciale di cambiamento strutturato progettato per testare una nuova ipotesi fondamentale sul prodotto, sul modello di business. È il motore della crescita. È il cuore del metodo Lean Startup.

Un pivot è ciò che rende le aziende che seguono Lean Startup resilienti di fronte agli errori: *“ se prendiamo una svolta sbagliata, abbiamo gli strumenti necessari per rivivere e l'agilità per trovare un altro percorso. ”* - (Eric Ries)

Per un maggior approfondimento sulle tipologie di pivot si rimanda alle seguenti immagini:

Major pivot types.

Dimension	Pivot type	Definition
Product	Zoom-in	A single product feature becomes the entire product.
	Technology	The product offers the same solution with different technology.
	Platform	A product becomes a platform or vice versa.
	Zoom-out	An entire product becomes a feature of a larger product.
Market	Customer need	The new product solves a different customer problem than the original.
	Customer segment	The new product targets a different customer segment.
	Channel	The start-up finds a better way to reach customers.
	Zoom-in*	The focus switches to one market sector rather than the entire market.
Others	Complete*	Significant product, market, and financial changes occur, but the entrepreneurial team is the same.
	Side project*	A business idea parallel to the main project becomes the main project.

* A pivot type not previously identified.

Major factors triggering pivots.

Factor	Internal or external	Description
Negative customer reaction	External	Customer adoption and retention are slow, and customers provide negative or no responses.
Inability to survive competition	External	Competitors outplay the start-up by working on the same idea more effectively.
Technology challenge	External	Existing technologies have limitations (such as performance issues), or technologies have emerged that are better than the start-up's.
The influence of an investor, a mentor, or a partner	External	An investor, mentor, or partner suggests or exerts pressure to change direction.
User appreciation of one product feature	External	Users like one feature rather than the whole product.
Unanticipated use of the product	External	Users utilize the product in an unexpected way.
Bad timing	External	The market isn't ready to accept the product's approach.
Positive response from an unforeseen customer segment	External	Among the various customer segments, one shows unexpected interest in the product.
Legal issue	External	Legal problems, such as copyright or patent issues, occur with another company.
A side project that's more successful than the main project	External	Customers lack interest in the main project but like a side project.
Narrowing of the target market	External	The initially targeted market becomes too small for the start-up to survive and grow.
Flawed business model	Internal	Customer acquisition costs are high, or the revenue model is ineffective.
Identification of a larger customer need by solving an internal problem	Internal	While solving an internal problem to support the core product, the start-up realizes that customers are more concerned about the internal problem and that the company should change its product accordingly.
Unscalable business	Internal	The product solves a problem that doesn't concern many people, resulting in an unscalable business.

Immagine 1 e Immagine 2

Riferimento alla **Bibliografia** - Dal paper “*Startup Must be ready to pivot*”.

2.2.2 Quando fare pivot

Capire il **momento in cui diventa necessario fare pivot** nella propria startup è uno degli indici fondamentali del successo di questa operazione. Spesso, si associa il pivot ad un ultimo tentativo di salvare la startup cambiandone la direzione: in realtà optare per un pivot come ultima soluzione prima della chiusura è errato, e raramente funziona. Nel libro “The Lean Startup”, Eric Ries raccomanda di fare periodicamente durante l’anno un meeting che definisce “**pivot or persevere**”, ovvero pivottare o perseverare. Secondo Ries bisognerebbe coinvolgere tutti i team di sviluppo prodotto, marketing e business per discutere dell’ottimizzazione del prodotto e del feedback dei clienti, e decidere se un cambio di rotta sia necessario, o sia sensato “perseverare” sulla strada intrapresa.

Fare pivot però non significa rivoluzionare totalmente il proprio progetto, ma semplicemente modificare un aspetto, anche minimo, del proprio business, per migliorare le performance e dare una nuova direzione volta a rimettere in moto il progetto.

È opportuno quindi fare pivot quando:

2.2.2.1 Il business non è sostenibile

Sebbene spesso le startup siano fondate sia con l'obiettivo di risolvere un bisogno dei clienti, che per una motivazione ed un interesse del founder, è molto importante che ci sono le **risorse**, in termini di capitale e non, per sostentarla. Fare pivot in questo caso significa capire se ci sono *tagli* da poter effettuare, se ci sono elementi che stanno gravando eccessivamente a livello di costi sul business, se i fondi si stanno esaurendo, se è necessario virare verso una strategia che sia finanziariamente più viabile.

2.2.2.2 Una feature del prodotto risalta più delle altre

In alcuni casi, una delle funzionalità del prodotto o servizio della startup o business model tenderà a performare meglio delle altre. In alcuni casi, può non trattarsi della funzionalità che si era individuata come la principale del proprio prodotto. In questi casi, si può esplorare la possibilità di fare pivot per evidenziare o supportare quella determinata feature migliorandola. Questo tipo di pivot mira quindi all'efficienza e all'ottimizzazione degli sforzi, del tempo e del capitale, consentendo di tagliare tutte quelle operazioni che non sono necessarie o che non portano valore alla startup.

2.2.2.3 Il mercato non ha risposto come ci si aspettava

Dopo il lancio sul mercato si può scoprire che il prodotto non risponde davvero nel migliore dei modi al problema individuato, che il target audience non è disposto a pagare il prezzo prestabilito per accaparrarsi il prodotto.

È necessario quindi fare pivot rivedendo il proprio modello di business, i propri canali, il proprio prodotto, per comunicare il valore della propria proposta al target audience. Questo può essere fatto migliorando le feature del prodotto, cambiando il segmento target, modificando il prezzo.

2.2.2.4 Si è superati dalla Concorrenza

Una cosa fondamentale da studiare prima di entrare in un nuovo mercato è capire chi sono i propri competitor individuando chi domina la propria nicchia di mercato. Questa è una delle prime analisi da fare nella stesura del proprio business model, in quanto il settore in cui si è pensato di inserirsi potrebbe essere troppo colmo per riuscire conquistare anche solo una fetta, o potrebbe essere monopolizzato da una grande impresa che prende una larga fetta del proprio target audience.

In questi casi sarà necessario fare pivot, che potrebbe essere anche un'operazione molto radicale. Il pivot potrebbe prevedere il totale cambiamento del prodotto, l'audience di riferimento, la strategia di vendita. La chiave è differenziarsi dai propri competitor.

2.2.2.5 Si vuole Semplicemente Cambiare

Può spesso accadere, infine, che il progetto non dia più la soddisfazione e l'eccitazione iniziale, o che le proprie conoscenze, valori ed obiettivi siano cambiati e richiedano di fare qualcosa di nuovo e differente e in questo caso l'unica alternativa è che si vuole semplicemente cambiare.

2.3 Il metodo del corso - Pivot incrementale e Pivot radicale

È stato il progetto e il corso di InnoventureLab che ha permesso la redazione di questo lavoro di tesi, un programma di pre-accelerazione nato per fornire i giusti strumenti dai quali partire per creare la propria startup. Il programma è offerto da istituti universitari di rilievo nella scena italiana e internazionale: Politecnico di Milano, Politecnico di Torino e il centro ICRIOS dell'Università Bocconi, il cui obiettivo è quello di aiutare i principianti imprenditori a realizzare la propria idea imprenditoriale e creare la propria attività di business. Il corso che è stato erogato in 8 sessioni di training si basa su 5 pilastri **THEED** : **T**eorìa, **I**potesi, **T**est (**E**vidence), **V**alutazione, **D**ecisione, l'approccio Scientifico trattato è suddiviso in tre macro fasi di validazione:

- Validazione del problema
- Validazione dell'offerta
- Validazione della soluzione

In ognuna di queste fasi ci sono in successione Teoria, Ipotesi, Test, Valutazione e Decisione (Figura 4). L'obiettivo trasmesso è che si dovrebbe rimanere in ciascuna fase di validazione fino a quando non si produce un apprendimento validato.

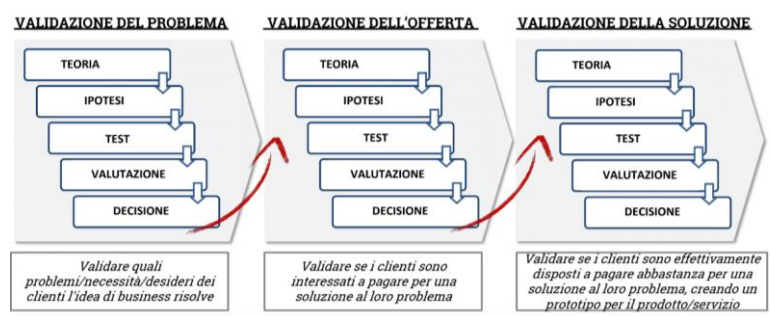


Figure 4 - THEED

Nel programma *IVL*³ vengono anche considerati due tipologie specifiche di pivot da distinguere:

- **Pivot Incrementali**: si tratta di quei pivot che si verificano quando una startup apporta un **cambiamento minore** ad almeno uno degli elementi del Business Model Canvas (BMC), ad esempio aggiungendo qualcosa che prima non c'era, togliendo un elemento o modificando elementi esistenti.
Ad esempio se la startup decide di affidare la distribuzione del prodotto ad Amazon piuttosto che porta a porta tramite salesforce.
- **Pivot Radicali**: si tratta di quei pivot che si verificano quando una startup apporta un **cambiamento radicale** ad almeno un elemento come la "proposta di valore" (value proposition) o il customer segment a cui si riferisce, ma rimangono comunque alcuni elementi dell'idea precedente.
Ad esempio se la startup decide di vendere il proprio prodotto per la gestione delle prenotazioni e degli ordini ai ristoranti in cambio di una fee mensile, bensì inizia a venderlo per la prenotazione di un taxi.

N.B. è possibile che il pivot radicale comporti dei cambiamenti anche negli'altri elementi del BMC, ma almeno uno tra value proposition e customer segments deve necessariamente cambiare (altrimenti non è un pivot radicale).

3. Il termine IVL è un'abbreviazione di InnoVentureLab

2.4 L'approccio Effectuation

L'approccio Effectuation è un tipo di metodo imprenditoriale trattato per la prima volta da Sarasvathy nel 2001. L'autrice voleva capire il processo di decisione in un ambiente operativo incerto o in una situazione in cui il mercato non esiste ancora. Lei lo presenta quindi come una comprensione del processo di creazione di nuove imprese in condizioni di incertezza usando il concetto di logica decisionale. L'Effectuation fornisce una spiegazione del perché gli individui finiscono per costruire nuove attività commerciali anche quando questo non era il loro obiettivo iniziale.

Questo problema, secondo l'autrice, può essere affrontato in due condizioni di partenza. Se gli obiettivi dell'imprenditore sono chiari e definiti in principio, questo utilizzerà la teoria esistente con un metodo causale; mentre se il contesto non permette la definizione in partenza in modo chiaro di un mercato o dei requisiti dell'impresa, dovrà sfruttare un approccio effettuale.

Secondo quanto affermato da Sarasvathy, l'approccio effettuale è quello adottato dagli imprenditori che operano in settori caratterizzati da un elevato gradiente innovativo, alta incertezza e dove le asimmetrie informative tra clienti e offerenti sono molto elevate, dunque elevata è la rischiosità del mercato. E' un contesto coerente a quello in cui opera la startup secondo la definizione di Ries.

Sarasvathy (2001) contrappone la logica causale a quella effettuale, e sostiene che gli imprenditori effettuali agiscono secondo cinque principi:

- ***bird in hand principle***: Partire dai mezzi disponibili, piuttosto che da obiettivi preselezionati, definiti in termini di "chi sono", "cosa so" e "chi conosco"
- ***affordable loss principle (perdita sostenibile invece di un ritorno atteso)***: si sostiene che gli imprenditori Effectuation investono solo ciò che possono permettersi di perdere nei progetti di nuove imprese, piuttosto che cercare di massimizzare i rendimenti
- ***crazy quilt principle (alleanze strategiche invece di analisi competitive)***: gli imprenditori Effectuation costruiscono una rete di stakeholder "auto-selezionati", piuttosto che intraprendere un'analisi della concorrenza
- ***lemonade principle***: principio secondo il quale gli imprenditori Effectuation fanno leva sulle contingenze impreviste, piuttosto che sfruttare le conoscenze preesistenti
- ***pilot-in-the-plane principle***: nel processo di co-creazione di una nuova impresa interagiscono con gli stakeholder. Fanno un controllo di un futuro imprevedibile piuttosto che la previsione di un futuro incerto.

Si sostiene che questa tipologia di imprenditori cerchi di controllare l'ambiente piuttosto che prevedere i suoi stati futuri vengono prese le decisioni riguardo una nuova impresa (Wiltbank et al., 2006); se gli imprenditori sono in grado di controllare il futuro, non c'è bisogno di prevederlo.

La teoria dell'Effectuation, però, non spiega come gli imprenditori creano nuove imprese. Essi agiscono in modi particolari in contesti socio-storici concreti che rendono possibile, ma non determinano, il processo.

I ricercatori effettuatori riconoscono le risorse limitate degli imprenditori in termini di chi e cosa fanno (Sarasvathy, 2001), ma trascurano i più ampi contesti strutturali e culturali che permettono, motivano e vincolano l'accesso alle competenze, ai finanziamenti, alle connessioni sociali e ad altre risorse necessarie per creare nuove imprese.

In particolare tutti e cinque i principi valgono per le due logiche spiegate da Sarasvathy, effettuale e causale, ma in maniera contrapposta (vedi Tabella 1). Nello specifico l'autrice contrappone il ragionamento effettuale al ragionamento causale utilizzando una metafora: contrappone il comportamento di uno chef quando deve scrivere il menù del proprio ristorante a quando torna a casa la sera e deve scegliere cosa prepararsi.

Nel primo caso sta adottando un approccio causale perché deve capire quale sia la migliore offerta che può servire ai suoi clienti, analizzando anche cosa offre la concorrenza e preoccupandosi delle risorse che sono necessarie per tutta la stagione; nel secondo caso invece sta usando un approccio effettuale perché si baserà su quello che ha nella dispensa.

La differenza sta proprio nell'adottare un approccio analitico, quello causale, caratterizzato da un alto costo di reperimento delle informazioni e dal procurarsi delle nuove risorse per raggiungere un obiettivo:

“Causation processes take a particular effect as given and it focus on selecting between means to create that effect”.

Mentre con l'approccio effettuale ci si base sulle risorse che si ha a disposizione e ci si adatta, si decide di fare quello che piace di più: *“Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means”.* Viene dunque evitato tutto lo sforzo di raccolta dati e analisi e ci si basa sulle risorse disponibili ammettendo la loro limitatezza, sostenendo solo una perdita accettabile.

(Tabella 1 e Tabella 2)

Nella teoria Effectuation infatti non si definisce un obiettivo specifico a priori, evitando tutti gli sforzi che questo possa richiedere; ma si soddisfa un'aspirazione, diversa da un obiettivo prefissato.

Tabella 1. Contrasting effectual and causal decision-making

Decision-making principle	Effectual decision-makers . . .	Causal decision-makers . . .
Bird-in-the-hand	Generate and use readily available means in pursuit of aims unknown at the initiation of the venture-creation process	Choose the best means to achieve pre-selected ends
Affordable loss	Invest in projects only what they can afford to lose	Select projects offering the highest expected return
Crazy quilt	Create a network of 'self-selecting' stakeholders who, by making precommitments, provide support to the emerging venture, expanding the resources available while simultaneously producing a convergence of ends	Undertake competitive analysis in order to position themselves in a given, pre-existing market
Lemonade	Seek to leverage unanticipated contingencies as new inputs and opportunities for the emerging venture	Seek to exploit pre-existing knowledge and treat contingencies as barriers to be overcome in pursuit of pre-selected ends
Pilot-in-the-plane	Concentrate on co-creating the future through interaction with stakeholders	Predict the future in order to position themselves to adapt to it

Tabella 2

	Processo causale	Processo effettuale
Dati	Obiettivo definito	Risorse disponibili
Ottimizzare	Profitto atteso	Perdite sostenibili
Risultato	Selezione di risorse per raggiungere l'obiettivo	Scenario migliore tra quelli raggiungibili con i vincoli attuali
Focus	Obiettivi definiti Vincoli superabili Predire un futuro incerto	Aspirazioni Vincoli insuperabili Controllare l'incertezza

Ai cinque principi, citati prima, si aggiungono tre proposizioni riguardo l'Effectuation nei processi decisionali d'impresa, rispettivamente a livello di sistema economico, di mercato o settore e dell'impresa stessa:

- 1. Imprese in formazione o imprese early-stage create attraverso un processo effettuale, se falliscono, falliscono ad un minor livello di investimenti rispetto quelle create attraverso un processo causale.**

Quindi, Effectuation permette al sistema economico di sperimentare un numero maggiore di nuove idee ad un costo minore. Questo perché Effectuation non prevede costi di pianificazione e previsione ma si focalizza sulla riduzione dell'incertezza.

- 2. I primi entrati con successo in un nuovo settore è più probabile che abbiano usato un processo decisionale effettuale invece che causale. Viceversa per gli ultimi entrati.**

Questo perché la creazione di un'impresa in un settore non ancora esistente richiede strategie diverse rispetto quelle usate per analizzare settori già strutturati.

- 3. È più probabile che le imprese di successo all'inizio della loro vita si siano focalizzate nel formare alleanze e partnership piuttosto che su altre forme di strategie competitive come sofisticate ricerche di mercato, analisi competitive, pianificazioni di lungo periodo e pratiche formali nell'assunzione e formazione dei dipendenti.**

3. Ipotesi

L'obiettivo di questo lavoro di tesi è confrontare il comportamento, in fase di cambiamento, delle startup di InnoVenture Lab, un programma di pre accelerazione per startup in fase di early stage e aspiranti imprenditori, a cui sono stati spiegati tre metodi diversi: il metodo scientifico, il controllo e l'Effectuation. In base ai tre metodi erogati durante le otto sessioni di training **ci si aspetta che queste startup rispettino ciò che gli è stato trasmesso durante il corso**. Infatti, in IVL si pone molta attenzione su come gli imprenditori impieghino quanto insegnato loro, ma non si osservano le singole differenze mettendo a confronto le startup.

È legittimo supporre che si manifestino comportamenti diversi da quelli erogati perché non si hanno misure capaci di catturare aspetti diversi della Scientificità.

Quello che si vuole analizzare sono le differenze sostanziali che ci sono tra chi adotta un approccio scientifico e chi adotta un approccio Effectuation, focalizzando l'attenzione sui pivot. Dunque si vuole osservare come vengono svolti i pivot utilizzando rispettivamente i due metodi.

Adottando il metodo Scientifico bisognerebbe creare le condizioni per apprendere in modo avvalorato, per quindi prendere delle decisioni con un maggiore livello informativo; adottando, invece, il metodo di Effectuation bisognerebbe abbandonare perché i vincoli attuali non prevedono uno scenario in cui si possa decidere con un livello accettabile di incertezza, oppure di avviare l'attività investendo solo quanto ci si possa permettere di perdere, saltando, perché ingiustificato, il costoso processo di raccolta di informazioni.

In entrambi i casi, i teorici (Sarasvathy 2001; Camuffo 2019) sostengono che i loro metodi, rispettivamente Effectuation e Scientifico, permettano di sperimentare prima le idee imprenditoriali ed a un costo minore e che nelle fasi introduttive di nuovi settori permettano di avere più successo.

Sarasvathy sostiene che le imprese di successo all'inizio della loro vita abbiano trascurato sofisticate ricerche di mercato, adottando al più "*seat-of-the-pants marketing/selling activities*", mentre Ries e Blank sostengono che la chiave del successo sia nell'apprendimento avvalorato.

Dunque in questo lavoro di tesi si sono formulate le seguenti ipotesi:

COME?

- Le startup che adottano un metodo scientifico quando fanno dei cambiamenti, pivot, nel prendere delle decisioni in merito NON usano un metodo analitico *build - measure - learn*
- Le startup che adottano un approccio Effectuation quando fanno dei cambiamenti, pivot, nel prendere delle decisioni in merito NON sono intuitive, NON di più delle startup che adottano un approccio scientifico

PERCHE'?

- I motivi per cui le startup che adottano un metodo scientifico fanno pivot NON dipendono dalle analisi e dalle ipotesi stabilite ex-ante.
- I motivi per cui le startup che adottano un approccio Effectuation fanno pivot NON sono dovuti a cause esterne, influenze o condizioni esterne.

QUANDO e QUANTI PIVOT fanno?

- Le startup che adottano un metodo scientifico seguono un approccio iterativo per cui nel corso della loro attività imprenditoriale in fase early stage tendono a fare pivot quanto più tardi possibile e a farne un numero maggiore rispetto alle startup che adottano un approccio Effectuation
- Le startup che seguono la teoria Effectuation nel corso della loro attività in fase early stage tendono a fare pivot il prima possibile e a farne un numero minore rispetto alle startup Scientific.

TIPOLOGIA DI PIVOT

- Le startup che adottano un approccio scientifico fanno molti pivot incrementali inerenti alla loro idea in generale NON focalizzandosi su una determinata parte del business model.
- Le startup che adottano un metodo Effectuation sono maggiormente propense a fare pochi pivot radicali inerenti alla loro idea in generale, NON focalizzandosi su una determinata parte del business model.

TERMINATION IDEA

- Le startup che adottano un metodo scientifico hanno propensione a fare maggior pivot e di conseguenza ad abbandonare l'idea il più tardi possibile
- Le startup che adottano un metodo Effectuation sono poco flessibili e tendono ad abbandonare l'idea quanto prima.

Le ipotesi da cui si è partiti sono opposte a quelle descritte precedentemente, in quanto l'apprendimento scientifico avviene per negazione del contrario invece che per conferma dell'ipotizzato.

La seguente tabella riassume quanto descritto precedentemente

Tabella 3 - Ipotesi

I PIVOT utilizzando un :	<i>Approccio Scientifico</i>	<i>Approccio Effectuation</i>
COME vengono svolti	Le startup nel prendere delle decisioni in merito ad un cambiamento, pivot, NON usano un metodo analitico (<i>build-measure-learn</i>).	Le startup nel prendere delle decisioni in merito ad un cambiamento, pivot, NON sono più intuitive delle startup che adottano un metodo Scientifico
PERCHE'	I motivi per i quali vengono svolti pivot NON dipendono da delle considerazioni, ipotesi stabilite ex-ante	I motivi per i quali vengono svolti pivot NON sono dovuti a cause esterne, influenze o condizioni esterne
QUANDO fanno pivot	Il più tardi possibile nel corso dell'attività imprenditoriale di startup in fase early stage	Il prima possibile nel corso dell'attività imprenditoriale in fase early stage
QUANTI pivot fanno	Vengono svolti un maggior numero di pivot rispetto alle startup che adottano un approccio Effectuation	Vengono svolti un numero minore di pivot rispetto alle startup che adottano un approccio Scientifico
TIPOLOGIA di pivot	Si fanno numerosi <i>pivot incrementali</i> continui pur di non abbandonare l'idea	Si fanno più <i>pivot radicali</i> rispetto alle startup Scientific
TERMINATION IDEA	Facendo un maggior numero di pivot perché seguono un approccio iterativo si è soggetti ad abbandonare l'idea il più tardi possibile	Essendo poco flessibili si tende ad abbandonare l'idea quanto prima

Per capire quale comportamento adottino le startup si assume che ognuna adotti tutti i comportamenti. Poi, si ricercano le condizioni per cui questa assunzione sia negata.

Considerando che nel progetto Innoventure Lab l'esperimento è progettato per far emergere le differenti performance legate al metodo, la prima intenzione è capire se il metodo venga applicato oppure no e da quali startup.

Tali ipotesi (COME, PERCHÉ, QUANDO e QUANTI, TIPOLOGIE DI PIVOT, TERMINATION IDEA) sono negate se si verificano le condizioni riportate nella Tabella seguente dei CRITERI DI VERITA'

Tabella 4 – Criteri di verità

COME vengono svolti i PIVOT	Criteria di verità	
	Utilizzando un approccio SCIENTIFICO	Utilizzando un approccio EFFECTUATION
Gli imprenditori/startup che adottano un metodo...	Un metodo più analitico, ragionano di più	Sono più intuitivi, non usano un metodo analitico
<i>Formulano delle ipotesi sulle caratteristiche del problema che vogliono affrontare?</i>	Il metodo Scientifico richiede la formulazione di ipotesi falsificabili, senza le quali non può esistere apprendimento avvalorato. Ci si aspetta che vengano formulate delle ipotesi ex-ante in modo chiaro e puntuale. L'ipotesi è una condizione di partenza che deve essere validata, è diversa da un assioma.	Nell'Effectuation non si definisce un obiettivo specifico a priori, evitando tutti gli sforzi che questo possa richiedere; ma si soddisfa un'aspirazione, diversa da un obiettivo.
<i>Usano delle metriche?</i>	Si basano su delle metriche e delle soglie stabilite ex - ante	Non partendo da delle ipotesi definite ex-ante non vengono neanche specificate delle soglie e delle metriche in partenza. Se le informazioni ricevute, anche se non specifiche e puntuali, sono in linea con le intuizioni si proseguono le attività dell'idea con l'approccio Effectuation.
<i>Usano delle soglie definite ex-ante?</i>		
<i>Associano alle ipotesi sul problema metriche e soglie di validazione?</i>	Affinché ci sia apprendimento Scientifico bisogna determinare in modo preciso quando un'ipotesi possa dirsi validata. Ad esempio, la soluzione X è valida se genera un tasso di ritorno del #%.	
<i>Raccolgono dati confrontabili con le ipotesi sulle dimensioni del problema?</i>	Raccolgono dati confrontabili con le ipotesi sulle dimensioni del problema - Il metodo prevede che dati raccolti siano confrontabili con le ipotesi. Misurare concetti diversi impedisce un apprendimento avvalorato.	Viene evitato tutto lo sforzo di raccolta dati e analisi e ci si basa sulle risorse disponibili ammettendo la loro limitatezza. L'Effectuation sfrutta delle opzioni reali tramite brevi esperimenti informali fatti sfruttando le risorse disponibili con una logica di perdita sostenibile.
<i>Si interfacciano con persone coerentemente con le loro ipotesi?</i>	Le fonti selezionate devono essere coerenti con il sistema di ipotesi dell'imprenditore.	Gli imprenditori Effectuation costituiscono una rete di stakeholder "autoselezionati". In un processo decisionale effettuale si cerca di contenere l'incertezza tramite patti ed alleanze e accordi collaborativi.
<i>Generalizzano i dati della validazione in modo improprio?</i>	Il metodo Scientifico prevede che i risultati siano generalizzati in modo analitico e che la loro validità statistica si costruisca nella replicazione dei risultati e nel confronto ricorsivo con i risultati precedenti.	In processo decisionale effettuale si considerano solo gli scenari raggiungibili con i vincoli presenti. Compresi i vincoli informativi. Inoltre, con Effectuation non ci si sforza di prevedere il futuro.
<i>Cambiano strategia/fanno dei pivot quando le loro ipotesi non sono verificate?</i>	Il metodo Scientifico prevede che nel momento in cui le ipotesi definite ex-ante vengano falsificate ci sia un pivot, un cambio di rotta.	In un processo decisionale effettuale si considerano solo gli scenari raggiungibili con i vincoli presenti. Impiegare e programmare l'acquisizione di risorse e competenze corrisponde a voler superare questi vincoli. Inoltre, con Effectuation non ci si sforza di prevedere il futuro, ma piuttosto di sfruttare le contingenze.

<i>Che strategia di validazione usano? Positiva o negativa?</i>	L'apprendimento Scientifico avviene per negazione del contrario invece che per conferma dell'ipotizzato.	<p>1. Nelle decisioni sul marketing, chi adotta un approccio effettuale è meno probabile che usi tecniche di ricerca di mercato standard, come questionari e test marketing. Invece, è più probabile che usi "esperimenti agevoli".</p> <p>2. Nelle decisioni finanziarie, chi adotta un approccio effettuale è meno probabile che pianifichi sul lungo periodo o calcoli il valore attuale netto. Invece, tenderà ad essere focalizzato sul breve periodo ed a utilizzare versioni informali di opzioni reali.</p> <p>3. Nelle decisioni organizzative, chi adotta un approccio effettuale è più probabile che costruisca una forte cultura partecipatoria invece di una gerarchica e procedurale. Infatti, contrariamente ai decisori tradizionali, chi adotta un approccio effettuale tende a essere meno capace a gestire organizzazioni di grandi dimensioni.</p>
PERCHÈ hanno fatto PIVOT ? QUANTI ne fanno e QUANDO?	I motivi per cui adottano dei cambiamenti le startup che seguono un approccio Scientifico è perché fanno dei test, interfacciandosi con il potenziale cliente e dopo aver ricevuto dei feedback positivi o negativi che siano cambiano parte della loro idea.	I motivi per cui adottano dei cambiamenti le startup che seguono un approccio Effectuation è perché cercano di cogliere tutte le opportunità che gli si presentano, in positivo o in negativo in qualità di contingenze imprevedute. Inoltre ascoltano molto i feedback di potenziali esperti del settore, non di potenziali clienti.
Gli imprenditori/startup che adottano un metodo...	Fanno meno pivot e hanno una miglior performance	Fanno maggiori pivot in un contesto di maggior incertezza
<i>Quando fanno i pivot ?</i>	Il prima possibile, appena ci si rende conto di non validare le hp	Continuamente nel corso delle attività imprenditoriali
Tipologie di PIVOT		
Gli imprenditori/startup che adottano un metodo...	Sono più tendenti a fare <i>pivot radicali</i> piuttosto che incrementali	Sono più tendenti a fare <i>pivot incrementali</i> piuttosto che radicali
<i>Che tipologie di pivot adottano?</i>	I pivot che fanno sono dovuti a evidenze ottenute con la verifica delle loro ipotesi, ne fanno pochi ma buoni.	I pivot svolti sono dovuti a opportunità e partnership ottenute, si mira alle alleanze strategiche e sfruttare le collaborazioni
<i>Con i pivot fatti ci sono dei miglioramenti?</i>	Chi adotta un approccio Scientifico se fa dei pivot li fa una sola volta, ma in maniera più efficace per avere un cambiamento e miglioramenti sostanziali sulla base dei test, interviste e surveys condotte.	Chi adotta un approccio effettuale è più probabile che fallisca più spesso, però è anche più probabile che gestisca i fallimenti in modo più efficace e che crei imprese più grandi e di maggior successo nel lungo periodo.
TERMINATION IDEA		
Gli imprenditori/startup che adottano un metodo...	Sono più propensi ad abbandonare idea, soprattutto nelle prime fasi, nei primi round, dopo aver verificato tramite test, interviste e questionari che le loro ipotesi non sono state validate.	Tendono ad abbandonare l'idea solo se le opportunità o le partnership che volevano sfruttare non vanno a buon fine e sono pronti a proseguire il programma con un'altra idea con cui hanno una vita più semplice e possono sfruttare un'ulteriore opportunità

4. Metodo

4.1 Ricerca qualitativa - nozioni teoriche

Avendo poco controllo sulle variabili da studiare ed essendo troppo complesse altre strategie di ricerca si adotta un **approccio qualitativo**. Questo vuol dire che, in particolare, non si misurano dei fenomeni in condizioni replicabili, ma **il verificarsi o meno di un sistema di condizioni**.

Un ricercatore normalmente può manipolare gli effetti di un esperimento con precisione ed in modo sistematico, focalizzandosi su poche variabili isolate, quando questo non è possibile e non si può avere il controllo su una serie di eventi contemporanei, ecco che si utilizza **la ricerca qualitativa**. Si tratta è **un'indagine empirica che studia un fenomeno attuale entro il suo contesto di vita reale**, in particolare quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti. In questi casi le caratteristiche del contesto diventano parte integrante della ricerca. All'opposto, negli esperimenti il ricercatore si sforza di isolare il processo dal contesto guardando solo alcune variabili, in modo da poter replicare i risultati in modo sistematico.

In particolare, la metodologia che si vuole applicare consiste nell'**analisi di alcuni casi studio** tramite dati raccolti durante il programma di pre-accelerazione di InnoventureLab, di cui hanno fatto parte le startup che sono state prese in considerazione.

Per la costruzione e l'analisi di uno o più casi studio bisogna seguire i seguenti passi:

1. Impostazione del problema
2. Definizione degli obiettivi
3. Inquadrare l'analisi
4. Definire la metodologia
 - a. Decidere l'unità o le unità di analisi
 - b. Selezione dei casi
 - c. Raccolta di dati
 - d. Analisi dei dati
 - e. Interpretazione dei risultati
5. Conclusioni: costruzione della teoria, valorizzazione, triangolazione.

Inoltre l'intera **fase di analisi** dipende dall'approccio che si decide di seguire:

approccio induttivo o approccio deduttivo.

Questa è la fase più importante e consiste nel:

- Preparare i dati, dopo averli raccolti, **in forma scritta**.
- Identificare l'approccio alla codifica:
 - o Approccio induttivo
 - o Approccio deduttivo
- Testare la codifica, usando un pezzo di testo e controllando le informazioni
- Codificare il testo
- Trarre conclusioni sulla procedura di codifica (ad esempio relazioni tra codici..)
- Riportare il metodo usato (cioè quali codici, categorie e variabili e come sono stati definiti, e l'approccio usato)

Per quanto riguarda i due approcci di codifica, le due figure sottostanti ne rappresentano le differenze:

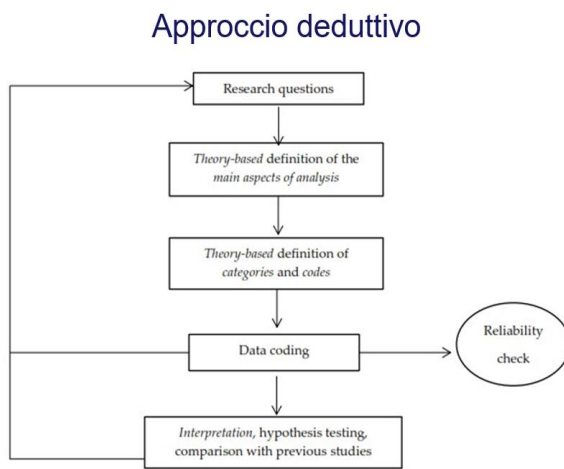


Figure 5 – Approccio deduttivo

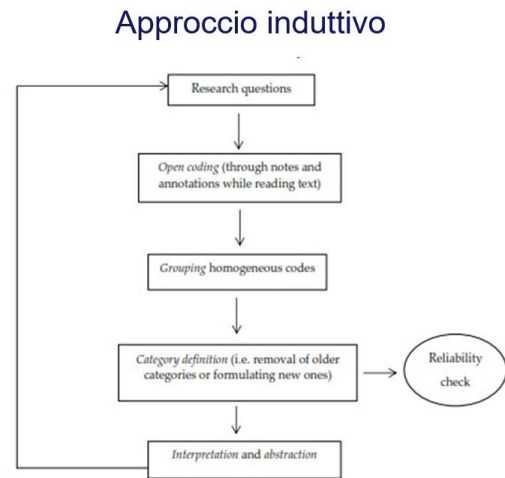


Figure 6 – Approccio induttivo

È meglio specificare, però, che entrambi gli approcci sono fondamentali sia per la ricerca qualitativa che per la ricerca quantitativa, perché:

a) l'esplorazione è abbondantemente presente anche nella ricerca considerata quantitativa. Si pensi a come moltissime inchieste condotte tramite questionari con risposte chiuse, siano descrittive, impegnate, come scopo esplicito, ad esplorare un fenomeno poco conosciuto.

b) Sul versante della ricerca qualitativa diversi autori consigliano di esplicitare le idee pregresse che si hanno su un fenomeno da studiare per testarle durante lo studio.

Qualunque tipo di ricerca utilizza continuamente entrambi i metodi, facendo delle deduzioni, nel senso che si va dalle idee ai dati e facendo delle induzioni, vale a dire, passando dai dati alle idee. Non bisogna però trascurare che negli approcci quantitativi l'esplorazione sia presente soprattutto all'inizio per fenomeni poco conosciuti, lasciando il posto alla deduzione quanto meglio è conosciuto l'oggetto di studio. Negli approcci qualitativi invece l'esplorazione è presente anche nel caso di fenomeni parzialmente conosciuti.

Lo schema seguente spiega chiaramente quanto definito precedentemente:

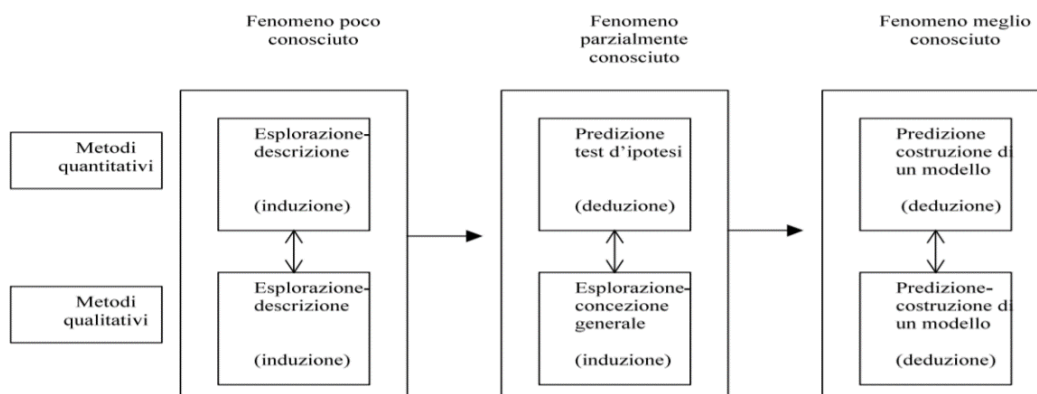


Figure 7 – Schema Metodi quantitativi e qualitativi

Inoltre rimangono delle differenze importanti anche rispetto al come viene attuata l'esplorazione.

Negli approcci quantitativi essa è affidata a risposte a domande standardizzate oppure, in sede di analisi dati, ad approcci induttivi, ma di tipo formalizzato (i.e. statistico).

Negli approcci qualitativi l'esplorazione comincia con l'individuazione delle unità di significato, di quelli che sono i concetti o le categorie in cui è possibile classificare i dati raccolti ed è principalmente affidata al ragionamento (comunque replicabile) del ricercatore.

In particolare, in ogni caso, nella fase di analisi usare un approccio piuttosto che un altro per codificare il testo vuol dire:

- Nel caso di un approccio induttivo – identificare codici e categorie mentre si codifica il testo
- Nel caso di un approccio deduttivo – usare codici definiti teoricamente

Per quanto riguarda invece la codifica vera e propria, sempre riferendoci alla fase di analisi, dopo aver raccolto i dati e averli preparati in forma scritta, e dopo aver scelto anche un approccio di codifica:

la codifica è quel **processo analitico** che permette di esaminare i dati trascritti pezzo per pezzo, riga per riga, paragrafo per paragrafo, nello specifico suddividendoli per eventi significativi, esperienze, sentimenti, e così via, che sono poi denotati come concepts = concetti. (Strauss & Corbin, 1998).

Un codice, invece, è un'etichetta, un concetto, una parola che significa “cosa sta succedendo in questo pezzo di dati”

Si etichetta qualsiasi informazione importante nel testo che si analizza. Le etichette possono essere decise dall'analizzatore o possono anche essere prese dal contenuto.

Le tipologie di codici sono:

- **“codici in vivo”** (Glaser & Strauss, 1967) : ovvero quei codici che sono le parole che i partecipanti usano nell'intervista.
- **Codici costruttivi:** idee concettuali e/o termini della teoria accademica

Da Taylor, C and Gibbs, G R (2010) "How and what to code", Online QDA Web Site quello che si può codificare è indicato nella seguente tabella:

Tabella 5 – Cosa può essere codificato

WHAT CAN BE CODED	EXAMPLES
Behaviours , specific acts	Seeking reassurance, Bragging
Events – Short once in a lifetime events or thing people have done that often told as a story	Wedding day, day moved out of home for university, starting first job
Activities – these are of a longer duration, involve other people within a particular setting	Going clubbing, attending a night course, conservation work

Strategies , practice or tactics	Being nasty to get dumped, Staying late at work to get promotion
States – general conditions experienced by people of found in organisations	Hopelessness “I’ll never meet anyone better at my age” setting for someone who is not really suitable
Meanings – A wide range of phenomena at the core of much qualitative analysis. Meanings and interpretations are important parts of what directs participants actions.	The term “chilling out” is used by young people to mean relaxing and not doing very much
Participation – adaptation to a new setting or involvement	About new neighbors “In my new house I have to keep my music down at night as the neighbors have young children”
Relationships or interaction	Seeing family “Now my sister lives in the next road she visits more and we’ve become much closer.
Conditions or constraints	Lose of job (before financial difficulties), moving away (before lost contact with old friends)
Consequences	Confidence gets dates, positive attitude attracts opportunities
Settings – the entire context of the events under study	University, work place, housing estate
Reflexive – researcher’s role in the process, how intervention generated the data	Probing question “How did feel then he said that?”

Nella codifica del testo per ogni variabile(i) e/o tema(i) vengono indagati uno o più concetti principali e ogni variabile (o tema) è articolata in **n categorie**

Le categorie sono gruppi di contenuti relativi alla stessa variabile che sono codificati in modo diverso. Le categorie devono essere reciprocamente esclusive.

I codici sono invece etichette assegnate ad ogni concetto che appare nel testo, ci possono anche essere codici alfanumerici che abbreviano categorie di variabili.

I codici quindi non sono la stessa cosa delle categorie

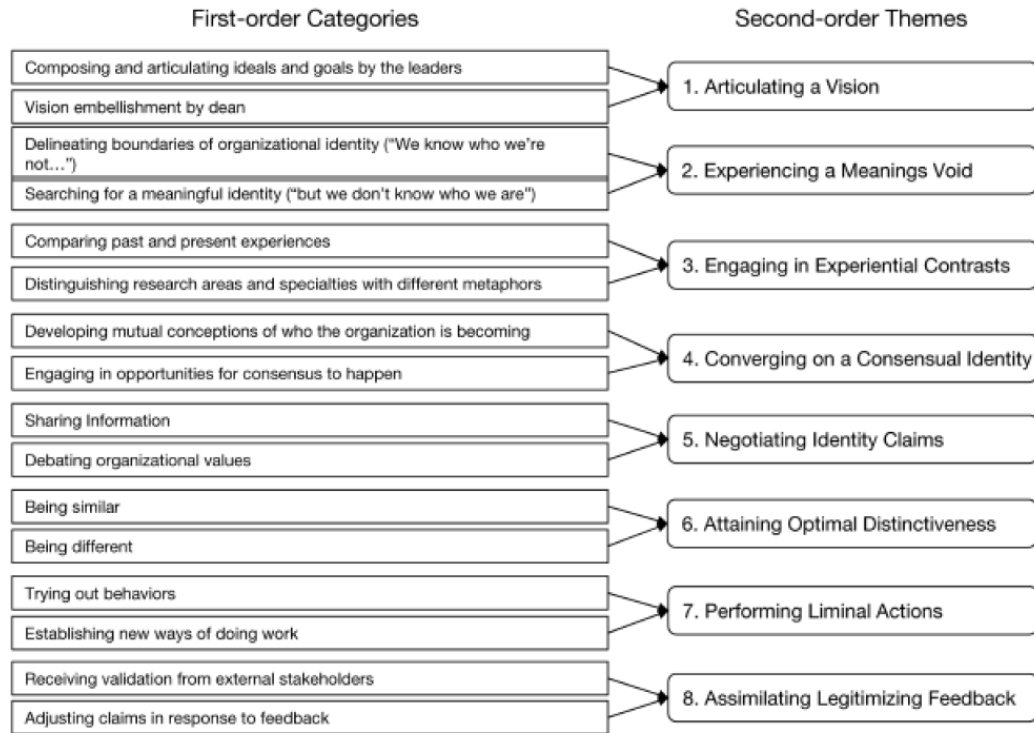
“Qualitative codes are essence-capturing and essential elements of the research story, that, when clustered together according to similarity and regularity(a pattern), they actively facilitate the development of categories and thus analysis of their connections” (Saldana, 2013)

Ovvero:

“i codici qualitativi sono elementi essenziali e essence-capturing (che catturano l’essenza) della storia della ricerca, che quando sono raggruppati secondo la somiglianza e la regolarità, creando uno schema, facilitano attivamente lo sviluppo di categorie e quindi l’analisi delle loro connessioni”.

Lo scopo dell'analisi è dunque creare il seguente *albero di codifica* (v. Figura 8 e Figura 9) – **METODO GIOIA**

Coding: Example from a paper



Source: Gioia et al., 2010 *Administrative Science Quarterly*

Figure 8 – Esempio di codifica di un paper, Metodo Gioia

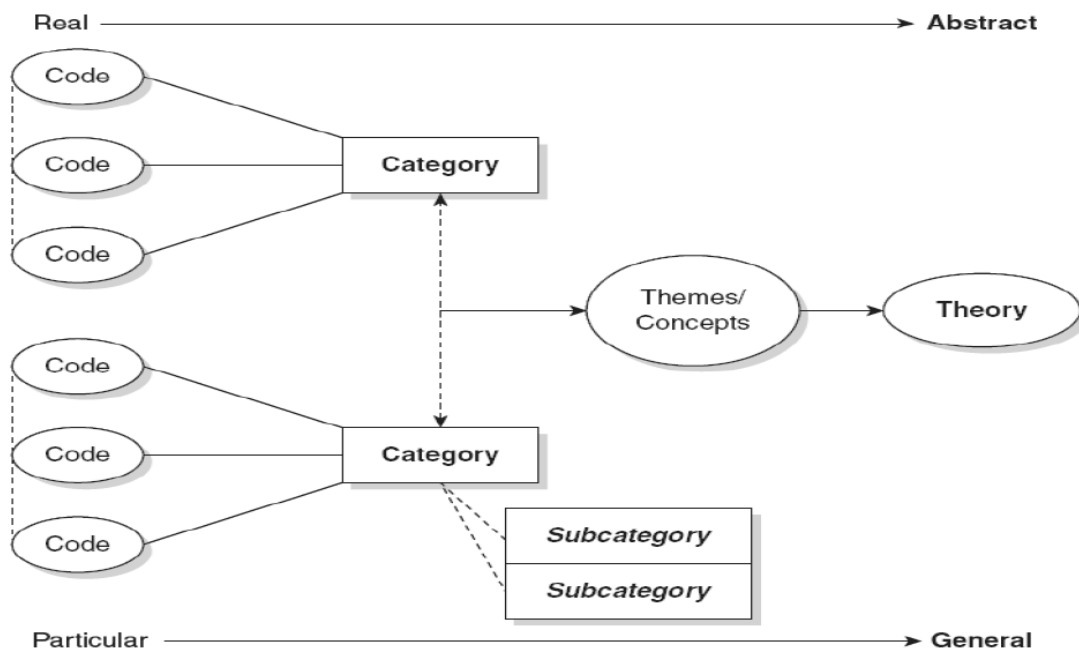


Figure 9 – Albero di codifica Metodo GIOIA

A seguito della parte quattro di costruzione di un caso studio, “Definizione della metodologia”, dopo aver analizzato i dati, l’ultimo passaggio è **interpretare i risultati**.

Quest’ultima fase consiste nel:

- a. Creare dei Pattern
- b. Capire il Pattern Matching
- c. Explanation Building
- d. Analisi delle serie temporali

Il pattern matching è il confronto di due pattern per determinare se corrispondono (cioè se sono uguali) o se non corrispondono (cioè se differiscono).

Due tipi principali di pattern matching sono:

- Il modello “**dependent variables design**” (in cui il valore inizialmente previsto deve essere trovato per ogni elemento di un modello di variabili dipendenti)
- Il modello “**independent variables design**”. Un esempio di quest’ultimo è un modello derivato da una teoria tipologica o configurazionale nella gestione. (Yin, 2009)

Il Pattern Matching può essere per:

- **Somiglianza** (cose che accadono allo stesso modo)
- **Differenza** (accadono in modi prevedibilmente diversi)
- **Frequenza** (accadono spesso)
- **Corrispondenza** (avvengono in relazione ad altre attività o eventi)
- **Causazione** (uno sembra causarne un altro)

Nella parte di *Explanation Building* bisogna invece stipulare un presunto insieme di **legami causali (causal links)**, raffinando così le ipotesi.

Potrebbe anche essere un processo di generazione di ipotesi, per sviluppare idee per ulteriori studi. (v. Figura 10)

An example of explanation building

Figure 2. Grounded theoretical model of the organizational identity formation process.*

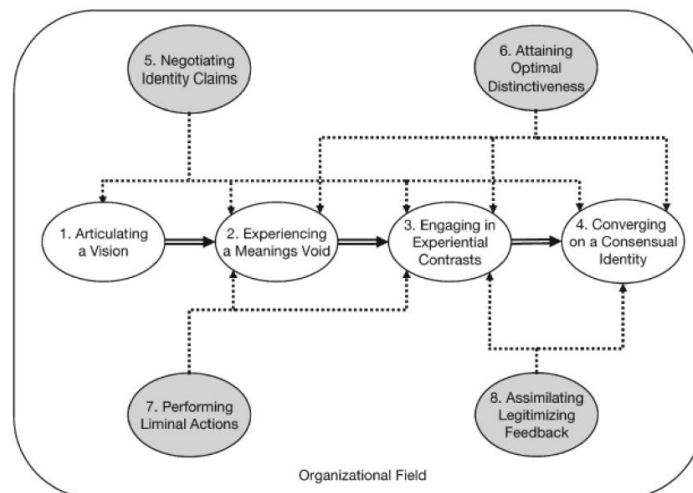


Figure 10 – Processo di costruzione di una teoria

Infine nella parte d. dell'interpretazione dei risultati: “analisi delle serie temporali”, si possono distinguere:

- Serie temporali semplici – tendenza al rialzo o al ribasso
- Serie temporali complesse – comportamento più complesso
 - o Altre dimensioni
 - o Tendenze Dynamic (su e giù)

Per questo tipo di analisi la cronologia è importante:

- Sequenza di eventi (causa prima dell'effetto)
- Intervalli di tempo tra gli eventi
- Periodi di tempo, classi di eventi

Un esempio di serie temporale è rappresentato dalla Figura 11 sottostante

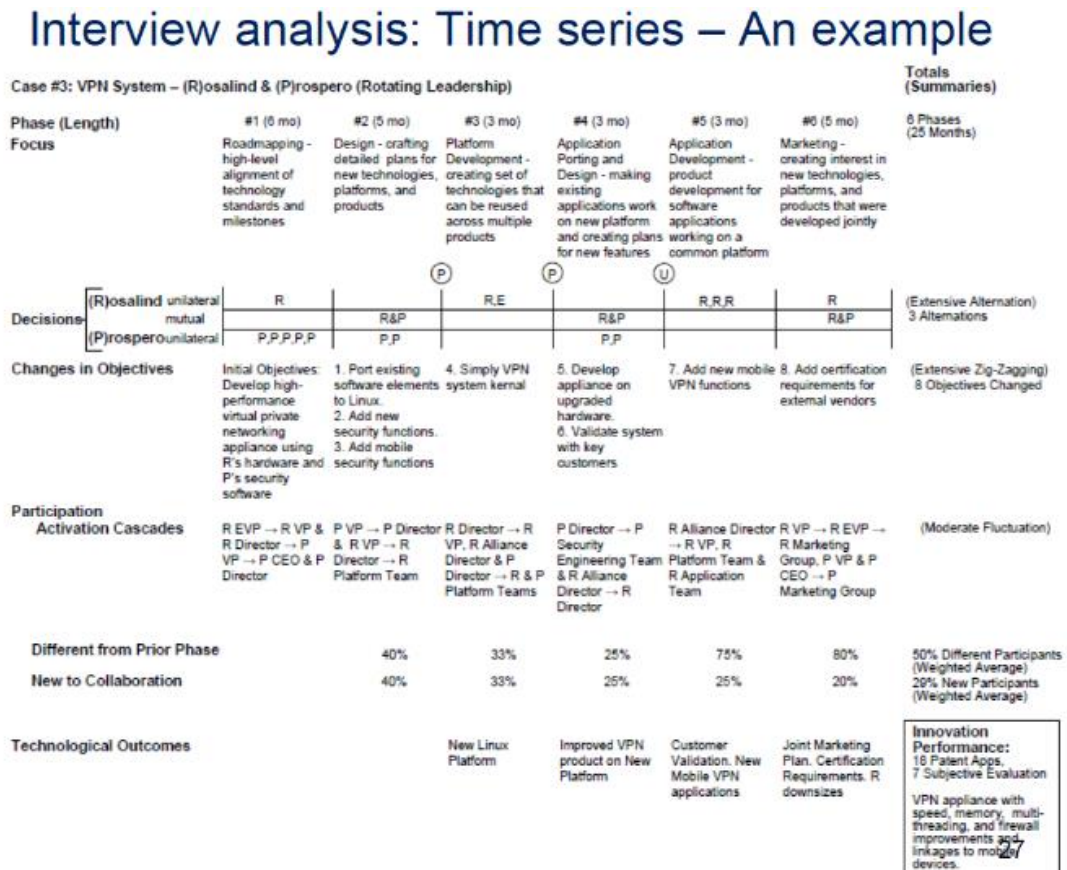


Figure 11 - Esempio di analisi di un'intervista

Il presente lavoro di tesi si basa proprio sull'analisi di interviste svolte agli imprenditori partecipanti al programma IVL e sulla costruzione di casi studio incentrate sulle startup scelte.

4.2 Ricerca qualitativa – Trattamento dei dati

Il trattamento dei dati è stato possibile grazie alla raccolta dati avvenuta durante lo svolgimento del progetto di InnoVentureLab. Progetto che ha preso vita a giugno 2020, nato dall'esigenza di osservare l'effetto di diverse metodologie insegnate a tutti coloro che avessero in mente anche solo un'idea da far diventare attività imprenditoriale. Il progetto ha coinvolto il team del Politecnico di Torino, Politecnico di Milano e Università Bocconi, formando Research Assistant che si sono occupati inizialmente in prima persona di fare un pre-screening delle candidature arrivate e di selezionare coloro i quali potevano essere definiti come leader di una startup early-stage, oppure semplicemente persone con un grado di conoscenza riguardo il business adatto per partecipare al programma.

A settembre 2020 è stato effettuato un secondo screening, ovvero la definitiva scelta dei partecipanti, basato sia su interviste iniziali (*Baseline*) fatte agli aspiranti imprenditori per conoscerli e capire con quale idea partecipassero al programma, sia sulla revisione delle presentazioni (*Pitch*) che ogni leader ha presentato per poter partecipare.

Ad ottobre 2021, si è definita la popolazione che avrebbe partecipato all'esperimento di ricerca. L'esperimento, infatti, è stato organizzato in modo tale da suddividere in maniera totalmente casuale i team selezionati in 4 gruppi: gruppo degli Scientific, gruppo degli Effectuation, gruppo di Controllo e gruppo di Controllo puro. La somma totale che componeva la popolazione era pari a **384 startup early-stage**, di cui 22 hanno abbandonato l'iniziativa poco prima di iniziare.

Dei **362 gruppi**, il sampling è stato organizzato come segue:

- **102 gruppi** sono stati assegnati alla classe in cui sarebbe stato insegnato il **metodo Scientifico**;
- **105 gruppi** sono stati assegnati alla classe in cui sarebbe stata insegnata la **teoria di Effectuation**.
- **101 gruppi** sono stati assegnati alla classe di **controllo** in cui non è stato insegnato un metodo specifico di sviluppo della propria idea, bensì sono state date delle nozioni di imprenditorialità generiche;
- **54 gruppi** non hanno avuto propriamente la possibilità di partecipare ai weekend dedicati all'insegnamento di strumenti e metodologie, ma hanno dato la disponibilità ad essere contattati periodicamente per monitorare il progresso delle loro attività, senza sapere di essere essi stessi parte integrante del programma, sotto il nome del gruppo del **controllo puro**.

Le assegnazioni alle 4 classi sono state puramente casuali, in modo da garantire l'oggettività dei dati e la validità dell'esperimento, propriamente chiamato RCT, "*randomized controlled trial*".

Lo scopo ultimo del programma è quello di capire se metodologie diverse, portano effettivamente a risultati diversi sulle performance di una startup nascente.

Codesto lavoro di tesi ha voluto approfondire quest'aspetto, molto legato alla metodologia insegnata, ampliando le analisi e approfondendo i dati raccolti.

Appurato che vi siano sostanziali differenze tra le startup che correttamente applicano il metodo fornito e quelle che lo applicano *bias*⁴, oppure non lo applicano, è sorta la domanda di quanto potessero influire sia il background dei partecipanti sul modo di prendere decisioni sia l'obiettivo delineato all'inizio del proprio percorso sullo sviluppo futuro della startup e sui cambiamenti apportati ad essa.

Per approfondire le analisi nel trattamento dei dati sono stati utilizzati tre fonti principali:

- Survey pre-corso e pre-interviste
- Le interviste
- Il database

Per quanto riguarda la prima fonte, in particolare per i survey pre-corso, bisogna specificare che ad ogni leader dei 384 gruppi delineati, è stata sottoposta una survey con specifiche domande. Una parte delle domande era relativa al proprio sesso, età, composizione del team con cui si sono iscritti al programma, tipologia di offerta (prodotto o servizio), impieghi ulteriori rispetto alla startup, ore dedicate ad essa, percorso di studi precedente, titolo più alto raggiunto, esperienze pregresse di lavoro o studio, esperienze in altre imprese, corsi specifici di imprenditorialità ed economia, rapporto con gli altri membri del team.

Un'altra parte di domande era specificatamente dedicata all'individuare tre particolari tipi di profili tra i nascenti imprenditori: **i darwiniani**, coloro che si pongono come obiettivo il raggiungimento di un profitto economico, **i comunitari**, che individuano una problematica all'interno di un gruppo in cui si identificano e cercano di apportare una soluzione con la propria offerta, ed infine **i missionari**, coloro i quali hanno un obiettivo più ampio: raggiungere con la propria offerta il maggior numero possibile di persone nella società, per risolvere un problema socio-culturale.

Questi tre profili verranno approfonditi in seguito.

Per quanto riguarda invece la seconda e la terza fonte, bisogna specificare che periodicamente gli imprenditori vengono intervistati dai Research Assistant portando avanti delle interviste per monitorare le attività e i progressi delle startup e contemporaneamente viene compilato un database che tiene traccia del livello di Scientificità e del livello di Effectuation degli imprenditori.

Di tutto il progetto IVL quello che è stato preso in considerazione in questo lavoro di tesi però è un campione rappresentativo che si compone di tutte le osservazioni registrate dal round 1 al round 6, per ciascuna startup, ovvero coincide con la popolazione senza gli eventuali outliers precedentemente menzionati. A livello teorico, i dati possono essere cross-sezionali, una serie temporale o dati panel. Si è ipotizzato che i dati in questione fossero dati cross-sezionali, ovvero dati di più individui osservati in un periodo di circa 9 mesi. I dati sono serviti per stimare i parametri del modello, non noti.

Maggiori dettagli inerenti alle fonti verranno trattati in seguito.

4.3 Ricerca qualitativa – Casi studio a confronto

Per il seguente lavoro di tesi sono stati messi in atto tutti i punti spiegati precedentemente per la costruzione dei casi studi e l'analisi dei dati.

Ovvero i punti:

1. [Impostazione del problema](#)
2. [Definizione degli obiettivi](#)

sono stati inquadrati inizialmente con la definizione delle teorie e delle ipotesi.

Per arricchire la letteratura esistente, con un approfondimento attraverso i casi studio, si vuole capire come vengono svolti i pivot dalle startup che utilizzano un approccio scientifico piuttosto che uno Effectuation, perché questi vengono svolti, quanti ne vengono svolti e quando, oltre ad analizzare anche la tipologia di pivot effettuati. Infine è illustrato anche un approfondimento sul come si arriva al termination idea da parte delle due tipologie di startup, Scientifiche o Effectuation, in particolare, con analisi anche delle startup di controllo.

3. [Inquadrare l'analisi](#)

L'inquadramento dell'analisi consiste nel contrapporre i due approcci, Scientific ed Effectuation, a confronto anche con l'approccio di controllo che è stato insegnato nel corso di IVL e capirne le differenze, evidenziando in particolare l'allineamento con la teoria corrispondente, per la verifica delle ipotesi e quindi la conferma dei criteri di verità stabiliti precedentemente.

Per stimare l'effetto causale delle variabili prese in considerazione si deve precisare che i dati sono derivanti dal progetto di ricerca InnoVentureLab che, come già spiegato, si tratta di un esperimento controllato casualizzato:

- **CASUALIZZATO:** Gli imprenditori sono assegnati casualmente ad un trattamento oppure al gruppo di controllo.
- **CONTROLLATO:** La presenza di un gruppo di controllo permette di misurare l'effetto differenziale degli altri due trattamenti.
- **ESPERIMENTO:** Il trattamento è assegnato nell'esperimento ed i soggetti non hanno scelta, non possono scegliere il trattamento che ritengono migliore.

4. [Definire la metodologia:](#)

a. [Decidere l'unità o le unità di analisi.](#)

Tra le **362 startup partecipanti** al programma ne sono state scelte e identificate **15 in totale**.

5 a cui è stato insegnato il metodo scientifico durante il corso, 5 a cui è stato insegnato l'approccio Effectuation e 5 a cui è stato insegnato il controllo, non uno specifico approccio, ma piccole nozioni non complete sia dell'Effectuation che riguardanti il metodo scientifico, per mandare avanti le proprie attività riguardanti la startup.

b. **Selezione dei casi (criteri).**

Nel decidere quali startup scegliere, e dunque quali casi studio creare, sono stati considerati **6 round di interviste** fatte tra il mese di Settembre 2020 e il mese di Agosto 2021. Per capire bene i meccanismi di ragionamento sottostanti un cambiamento, un pivot, **sono state scelte le startup con un maggior numero di pivot, radicali e incrementali, facendo una suddivisione tra chi avesse fatto**

- PIVOT Incrementali SI – PIVOT Radicali SI
- PIVOT Incrementali SI – PIVOT Radicali NO
- PIVOT Incrementali NO – PIVOT Radicali SI

c. Per la **raccolta dati** si avevano a disposizione il **database**, in cui sono presenti le startup che hanno partecipato alle interviste in ogni round, in aggiunta a questo ci sono le registrazioni delle singole **interviste** di ogni startup, per ogni round. Oltre ad altri materiali di archivio, come i **survey** pre-corso e post-corso, che ogni startup ha compilato prima di ogni intervista, utilizzati per trarre ulteriori considerazioni.

Sono state, quindi, riascoltate quelle interviste in cui le startup scelte avevano fatto un pivot in un round. Ad esempio se su 6 round la startup ha fatto 3 pivot uno il 1° round, un altro il 2° round e l'ultimo il 5° round sono state ascoltate 3 interviste di quella startup nei rispettivi round. **Le fonti primarie di dati utilizzate sono quindi in primis le interviste condotte dai Research Assistant agli attori chiave, aspiranti imprenditori partecipanti al progetto. In più il database e gli ampi materiali d'archivio e di ricerca della letteratura hanno permesso di classificare le startup e di trarre ulteriori considerazioni per l'interpretazione dei risultati.**

d. Per la fase di **analisi dei dati** sono stati seguiti i punti elencati in precedenza nel paragrafo di nozioni teoriche. Ovvero: dopo aver scelto 5 startup Scientifiche, 5 startup Effectuation e 5 di controllo e raccolto i dati dalle interviste e dai materiali in archivio, come il database, sono state ascoltate le interviste. Durante l'ascolto, **i dati venivano preparati e messi per iscritto, utilizzando quindi come approccio alla codifica un approccio induttivo.** (Lee, Mitchell e Sablunski, 1999)

Per avere un quadro generale delle 15 startup analizzate principalmente si rimanda alle tre tabelle RIF pagina 79 - **Appendice – Metodo**

Nello specifico, ogni intervista analizzata ed effettuata è suddivisa in 5 parti:

- **ICE-BREAKER**
- **Informazioni di Base**
- **Approccio Scientifico**
- **Effectuation**
- **Performance**
- **Conclusione**

Per analizzare i dati, seguendo i punti elencati prima e per arrivare ad un'interpretazione di questi, sono state utilizzate due fonti primarie in particolare:

1. **Le interviste dal 1° al 6° round**
2. **Il Database dal 1° al 6° round**

➔ **1. L'intervista:**

Dopo aver *rotto il ghiaccio* (parte di Ice-Breaker) e aver chiesto le informazioni di base, il Research Assistant nella successiva parte dell'intervista si concentra prima sull'approccio scientifico, facendo domande su chi siano i potenziali clienti di quella startup e quali problemi hanno, se e come le startup hanno fatto test o interviste, e quindi come hanno raccolto e validato i dati per prendere le decisioni (*build-measure-learn*).

Una seconda parte è più incentrata sul metodo Effectuation, quindi le domande sono più inerenti a chi si è, chi si conosce e cosa si conosce. Se si sono sfruttate opportunità o eventi imprevisti e se si sfruttano alleanze o partnership, ma anche quante risorse, di tipo economico e non sono state utilizzate e come si è deciso di utilizzarle; in più viene chiesto come prendono le decisioni inerenti al futuro e quali siano i rischi che prevedono per la loro startup (*build in hand – affordable loss – lemonade - crazy quilt – pilot in the plane*).

Infine le ultime domande sono inerenti alle performance della startup e alle conclusioni con i dovuti saluti.

- Per un maggior approfondimento riguardo i contenuti dell'intervista si rimanda all'**Appendice – Metodo** per lo Script dell'intervista.

È importante notare, però, che i dati raccolti nel database e le valutazioni effettuate dai Research Assistant mentre conducono le interviste sono neutrali e imparziali, perché ognuno di loro non sa, mentre conduce l'intervista, di quale classe fa o ha fatto parte la startup, se la classe Scientific o quella di Effectuation o quella di controllo. Questo proprio per far in modo che il campione preso in considerazione fosse rappresentativo e che le valutazioni fossero del tutto oggettive e prive di bias.

Inoltre, la vivace opposizione e il discorso tra attori molto diversi che vanno da artisti, appassionati di musica, ricercatori e dottorandi a consulenti finanziari li rendono *casi rivelatore ed esemplari*.
(Yin, 2009).

Si precisa anche il fatto che i casi hanno il vantaggio di essere ben documentati, poiché gli eventi sono stati abbastanza recenti e gli imprenditori disponibili per le interviste.

Dopo aver, quindi, scelto le startup da analizzare, ogni volta che un'intervista è stata riascoltata appartenente al round in cui quella startup aveva fatto pivot, sono state trascritte (in forma scritta – perché nella fase di analisi i dati devono essere preparati, analizzarli e poi codificarli, in forma scritta.) sia una descrizione generale dell'idea che la tipologia di pivot adottata.

Le domande che ci si è posti in partenza sono state le seguenti:

1. QUANTI PIVOT e QUANDO li hanno fatti;
2. COME, PERCHÈ;
3. Che TIPOLOGIA di PIVOT

Per avere inoltre un'analisi più oggettiva possibile è stato utilizzato un software di ricerca qualitativa "Nvivo". Per prima cosa, sono state inserite nel software tutte le interviste dei round riascoltati delle 5 startup Scientifiche scelte dopo averle messer per iscritto. Lo stesso processo è stato fatto per le 5 startup Effectuation scelte e infine per quelle di controllo.

Il software ha così riportato i seguenti risultati:

- Dall'analisi di codifica delle **startup Scientific**, il software ha dato i seguenti risultati:

Figure 12 – Risultati Nvivo Startup Scientifiche (la didascalia fa riferimento anche alle word frequency)

abbiamo	anche	ipotesi	dati	team	corso	idea	meno	potenziali	progetto	qualcosa	quale				
	abbiamo				deciso	questionari	abband	aggiorn	all'inizi	alle	allora	almeno	altre		
	come	l'idea	molto	validate			altri	aveva	base	basiam	bisogna	bisogni	cambiat		
	delle	perché	oltre	alfa	facendo	risultati	raccolti	anni	cambio	città	collabor	concent	concess	concorr	
clienti	fatto	andare	stiamo	bene	feedback	sondaggi	essere	risultati	approf	capisce	conferm	cosi	dall'ana	d'auto	decision
sono	interviste	business	target	beta	fissato	sostenibile	assunz	capito	confusa	dell'ap	discussi	diverse	donne		
				capire		test	auto	cercan	continu	devonc	dopo	erano	errori	esprin	
							avanti	cieco	conto	dipend	drop	fare	focali	grazi	
							aver	ciò	cosa	discus	durant	fatti			hanno

Le Word Frequency maggiori sono state:

Reference 1 - 0,24% Coverage
rivolti ad un target di **clienti** preciso: uomini e donne tra

Reference 2 - 0,24% Coverage
rispondere a ulteriori bisogni dei **clienti** e perché vogliamo superare

Reference 3 - 0,24% Coverage
discussione il nostro target di **clienti** per capire su quale nello

Reference 1 - 0,34% Coverage
1 a 10"

"Oltre alle **interviste** e ai sondaggi fatti, abbiamo

Reference 2 - 0,34% Coverage
Ci basiamo sui risultati delle **interviste** e dei sondaggi per prendere

Reference 1 - 0,24% Coverage
persone" .. "Abbiamo fatto anche diverse **ipotesi** come

Reference 2 - 0,24% Coverage
più specifiche"

"Quasi tutte le **ipotesi** sono validate e verificate"

"Abbiamo

Reference 3 - 0,24% Coverage
che almeno 4 o 5 **ipotesi** devono essere validate"

Reference 1 - 0,21% Coverage
specifici e rivolti ad un **target** di clienti preciso: uomini e

Reference 2 - 0,21% Coverage
messo in discussione il nostro **target** di clienti per capire

Reference 1 - 0,12% Coverage
1. 6 round)
Lo sviluppo del **problema** e la scelta del target

Reference 2 - 0,12% Coverage
- clienti che sono soggetti al **problema** ipotizzato (uomini e donne tra

Reference 3 - 0,12% Coverage
- ben definite. Hanno perfezionato il **problema** dando una soluzione più precisa

- Dall'analisi di codifica delle **startup Effectuation**, il software ha dato i seguenti risultati:

Figure 13 – Risultati Nvivo Startup Effectuation (la didascalia fa riferimento anche alle word frequency)

finanziamento	questo	adesso	sfruttare	business	entrare	feedback	grande	iniziale	modificare	network
		interviste	startup	cambiato	parlato	ricerca	ricevuti	social	target	trasporto
perché	settore	mercato	all'inizio	capire	passati	tratta	andandandare	appena	appres	approc
		prodotto	ancora	chiave	possiamo	acceder	aspetta	camion	cittadi	cittadi
l'idea	consulenza		attività	concentra	professioni	affronta	aspetti	campio	collab	conso
		ragazzi	attori	creare	qualcosa	aggiorn	attivo	cercar	comun	d'aiuto
partnership	risorse	scuole	bisogno	durante	questi	aggiung	autobu	cercar	concor	dall'ecc
						ampliat	avanti	cerchia	conferi	dedicar
									diretta	dobbiamo

Le Word Frequency maggiori sono state:

<p>Reference 1 - 0,24% Coverage</p> <p>ad accedere a questi fondi finanziamento a fondo perduto"</p> <p>"Di costi</p> <p>Reference 2 - 0,24% Coverage</p> <p>stiamo aspettando i soldi del finanziamento"</p> <p>"Non abbiamo fatto test, interviste</p> <p>Reference 3 - 0,24% Coverage</p> <p>per arrivare a ottenere un finanziamento"</p>	<p>Reference 1 - 0,13% Coverage</p> <p>di avere delle partnership nel settore"</p> <p>"Dopo aver ottenuto il finanziamento</p> <p>Reference 2 - 0,13% Coverage</p> <p>parlato con vari esperti del settore e abbiamo deciso di modificare</p> <p>Reference 3 - 0,13% Coverage</p> <p>sentivano in quanto professionisti del settore"</p>
<p>Reference 1 - 0,15% Coverage</p> <p>frattempo che stiamo sviluppando il prodotto ci siamo resi conto che</p> <p>Reference 2 - 0,15% Coverage</p> <p>di bloccare lo sviluppo del prodotto per sfruttare un'opportunità lavorativa..</p> <p>Reference 3 - 0,15% Coverage</p> <p>cui abbiamo cambiato l'offerta del prodotto focalizzandoci non solo su camio</p>	

- Dall'analisi di codifica delle **startup di Controllo**, il software ha dato i seguenti risultati:

Figure 14 – Risultati Nvivo Startup di Controllo (la didascalia fa riferimento anche alle word frequency)

abbiamo	aver	alcune	fatto	quanto	cambiato	domande	resi	ricevuti	rispetto	soluzione	sostenibil	stessa
					clienti	livello	target	abband	aggand	airbnb	all'inizi	alle
	dopo	alternative	feedback	ricerche	come	nostri		anche	approf	atrave	avere	aveva
							test					base
	nostra	business	interviste	abbastanza	competitor	offerta		bisogn	caratte	cerca	chiesti	cloud
							valutiam	blockch	compet	condot	conferm	connett
				alla	conto	parenti		brand	comput	cosa	dalle	dando
delle	perché	capire	l'idea				visto	campo	comunic	ose	deciso	dell'idea
				amici	creare	possono						della
siamo	sono	capito	mercato				vogliamo	canarie	concorr	costant	definire	dell'inizi
				calcolo	dobbiamo	questo		cani	concret	dalla	dell'aut	designer
												dice

Le Word Frequency maggiori sono state:

<p>Reference 1 - 0,32% Coverage</p> <p>nostri clienti"</p> <p>"ci sono delle alternative che costantemente valutiamo per modificare</p> <p>Reference 2 - 0,32% Coverage</p> <p>raccogliere fondi"</p> <p>"Valutiamo sempre le alternative che ci sono nel settore</p> <p>Reference 3 - 0,32% Coverage</p> <p>se si possono unire queste alternative alla nostra soluzione oppure no</p>	<p>Reference 1 - 0,24% Coverage</p> <p>siamo resi conto che il business non era sostenibile, non abbiamo</p> <p>Reference 2 - 0,24% Coverage</p> <p>siamo resi conto che il business non era sostenibile e da</p> <p>Reference 3 - 0,24% Coverage</p> <p>per modificare il modello di business rispetto a quanto non abbiamo</p>
<p>Reference 1 - 0,24% Coverage</p> <p>risposte dalle interviste e pochi feedback ricevuti, ma la maggior parte</p> <p>Reference 2 - 0,24% Coverage</p> <p>clienti vogliono spendere meno.. i feedback ricevuti sono stati positivi e</p> <p>Reference 3 - 0,24% Coverage</p> <p>prodotto dopo aver ricevuto i feedback da amici stretti e parenti</p>	<p>Reference 1 - 0,18% Coverage</p> <p>era sostenibile, non abbiamo abbandonato l'idea, ma abbiamo cambiato il metodo</p> <p>Reference 2 - 0,18% Coverage</p> <p>competitor non ne ho individuati – l'idea potrebbe riguardare il life coach</p> <p>Reference 3 - 0,18% Coverage</p> <p>non è la stessa cosa" – l'idea è quella di definire un</p>

Coerentemente con quanto narrato dalla teoria, facendo un focus sulle frasi dette, i **codici in vivo** sono riportati nella seguente tabella:

Tabella 6 – Codici in vivo

CATEGORY	CODICE IN VIVO = frasi dette dagli imprenditori durante le interviste
SCIENTIFIC	“ <i>i test erano specifici</i> e rivolti ad un <i>target di clienti preciso</i> : uomini e donne tra i 18 e i 45 anni”
	“Abbiamo richiesto risposte qualitative e quantitative come: <i>esprimi la tua risposta con un valore da 1 a 10</i> ”
	“Oltre alle interviste e ai sondaggi fatti, abbiamo fatto dei test sul prototipo: alfa e beta. Alfa per capire i macro-errori, beta per stringere partnership”
	“ <i>Ci basiamo sui risultati delle interviste e dei sondaggi per prendere decisioni e validare se le nostre assunzioni sono confermate o meno</i> ”
	“Grazie ai risultati e ai dati raccolti, oltre ai riscontri molto utili ottenuti dal training IVL abbiamo deciso di inserire aggiornamenti nelle versioni successive dell'app” → PIVOT “ <i>per rispondere a ulteriori bisogni dei clienti e perché vogliamo superare la concorrenza</i> , come Spotify, e fare qualcosa di nuovo”
	“ <i>abbiamo rivisto l'idea di business, perché dai feedback ricevuti</i> durante il corso si capisce che l'idea di base c'è ma è un po' confusa”
	“Il vecchio progetto ci aveva portati in un <i>vicolo cieco, così il prima possibile abbiamo cambiato idea, facendo qualcosa di più sostenibile</i> ” → Drop IDEA
	“Abbiamo capito che l'accordo con una società che produce auto (DR) non sembra andare in porto allora stiamo tentando di vendere il servizio ai concessionari d'auto”
	“ <i>Abbiamo deciso di non andare avanti perché dai dati raccolti tramite le interviste riteniamo che l'idea sia poco valida e sono nati anche screzi con il team</i> ”
	“ <i>cambio di business</i> ”
	“Stanno nascendo delle discussioni nel team perché se il referente del team ha seguito il corso e vuole <i>seguire un metodo Scientifico che gli è stato insegnato, gli altri membri vanno un po' a random.</i> ”
	“Abbiamo messo <i>in discussione il nostro target di clienti</i> per capire su quale nello specifico focalizzarci e su quale piattaforma offrire il prodotto”
	“ <i>dopo aver ricevuto i feedback necessari mi sono reso conto che il business non era sostenibile</i> ”
	“L'obiettivo è replicare il modello in altre città”
	“ <i>ci siamo concentrati molto sui clienti</i> ”
	“ <i>Abbiamo fatto un questionario lato studenti e hanno risposto in 209 persone</i> ” .. “Abbiamo fatto anche diverse ipotesi come ...” “Oltre al questionario stiamo facendo anche delle interviste più specifiche”
	“Quasi tutte le ipotesi sono validate e verificate”
	“Abbiamo anche <i>pre-fissato delle soglie</i> , stiamo cercando di essere un po' più rigidi all'inizio”
“Abbiamo fatto la stessa cosa di SkinPainted cioè abbiamo fissato <i>come soglia che almeno 4 o 5 ipotesi devono essere validate</i> ”	
“Abbiamo selezionato 38 PMI di Torino per il momento e 140 startup”	
“Bisogna <i>approfondire il target</i> ”	
“ <i>Il tutto dipende molto dall'analisi dei dati.</i> La procedura è questa secondo me: andare a verificare se le ipotesi sono validate o meno, se i potenziali clienti sono interessati si continua questo progetto per bene, <i>si identificano bene i clienti e potenziali collaboratori</i> , e se non va.. <i>si abbandona l'idea.</i> ”	
	“Prima di voler fare qualsiasi passo, di investire risorse, volevo prima verificare se riuscivo ad accedere a questi <i>fondi finanziamento a fondo perduto</i> ”
	“ <i>Di costi affrontati ce ne sono stati pochi perché stiamo aspettando i soldi del finanziamento</i> ”
	“ <i>Non abbiamo fatto test, interviste o cose di questo tipo</i> , ma solo ricerche di mercato in generale perché stiamo <i>procedendo a ritroso per arrivare a ottenere un finanziamento</i> ”
	“Vogliamo capire se c'è la possibilità di avere delle <i>partnership nel settore</i> ”
	“Dopo aver ottenuto il finanziamento tanto sperato ho lasciato il mio lavoro in banca per dedicarmi interamente alla startup, <i>così da sfruttare queste risorse ottenute</i> ”
“nel momento in cui notiamo che c'è qualcosa che non va anche solo da una notizia appresa modifichiamo il BMC, essendo all'inizio possiamo farlo” → PIVOT	

EFFECTUATION

<p>“Ci stiamo preoccupando della ricerca di fondi e di partnership (collaborazioni con brand), nonostante abbiamo vinto il POC di 50K non ci hanno ancora erogato i fondi del finanziamento per cui ne stiamo cercando altri”</p>
<p>“Siamo passati dall’eco friendly aggiungendo anche il second hand <i>perché il mercato va su quella direzione</i>”</p>
<p>“ci sono delle cose che cambiamo continuamente ma non è che aggiorniamo il BMC, non c’è bisogno”</p>
<p>“Abbiamo parlato con <i>vari esperti del settore</i> e abbiamo deciso di modificare le attività chiave” → PIVOT</p>
<p>“Abbiamo ascoltato molto le opinioni e <i>i feedback ricevuti degli’altri imprenditori del corso..</i> e per questo abbiamo deciso di entrare nelle scuole”</p>
<p>“L’idea nasce ed è dovuta ad un bisogno che sentivano <i>in quanto professionisti del settore</i>”</p>
<p>“Abbiamo parlato con <i>professionisti del settore</i> e abbiamo deciso di spostarci verso un approccio di consulenza”</p>
<p>“<i>Stiamo lavorando con una grande ONG per farci finanziare</i>”</p>
<p>“Nel frattempo che <i>stiamo sviluppando il prodotto</i> ci siamo resi conto che possiamo fare altro e dobbiamo fare altro”</p>
<p>“poi per iniziare ci servirebbe comunque <i>un finanziamento</i>”</p>
<p>“L’idea non è molto piaciuta alla ONG con cui volevamo <i>creare una partnership e quindi hanno cambiato la loro VP</i>” → PIVOT</p>
<p>“E’ stato <i>Giacomo (l’instructor) che ci ha invitato a riflettere sull’offert validation</i>, andando a ripensare il modello di business ... Abbiamo così messo in dubbio la VP e abbiamo ampliato il nostro target”</p>
<p>“Dopo essere passati alla consulenza ci siamo distaccati dalle scuole (come l’idea iniziale prevedeva) ma adesso facciamo consulenza ad un consorzio che si occupa del settore del ferro, <i>questo semplicemente perché ci pagano e così avremo le risorse per mandare avanti l’idea iniziale</i>”</p>
<p>“Stiamo puntando a <i>creare una partnership</i> con GIUNTI, aspettiamo che ci richiamino per fissare un incontro e fare una presentazione a Settembre”</p>
<p>“Ci siamo resi conto che <i>il business non era sostenibile</i>”</p>
<p>“è più facile fare delle attività di gruppo per i ragazzi, piuttosto che individuali”</p>
<p>“Non ci riferiamo più direttamente ai ragazzi, ma alle scuole e ai presidi”</p>
<p>“Adesso abbiamo deciso di non fare più solo consulenza per l’orientamento, ma anche alle imprese per l’industria 4.0 che ci stanno remunerando”</p>
<p>“<i>se una grande impresa dovesse entrare nel mio mercato proporrei subito una possibile collaborazione con loro</i>”</p>
<p>“Abbiamo deciso di bloccare lo sviluppo del prodotto per sfruttare <i>un’opportunità lavorativa..</i> infatti <i>abbiamo vinto un POC di 12K€</i> e siamo stati presi da Eni e Ferrovie dello Stato per cui <i>abbiamo cambiato l’offerta del prodotto</i> focalizzandoci non solo su camion e trasporto merci, ma anche su autobus e trasporto di persone, anche per tratte brevi” → PIVOT</p>
<p>“Sappiamo che è quello che il cliente vuole, ma <i>non abbiamo fatto test o interviste</i> per verificarlo”</p>
<p>“Qualche mese fa ho fatto un questionario preliminare per un <i>campione non rappresentativo</i>”</p>
<p>“<i>i costi sono zero, perché si tratta di un’idea, non ho avviato ancora nulla</i>”</p>
<p>“<i>Dopo i feedback ricevuti durante il corso</i>, in particolare durante il pitch day, ho deciso di modificare la VP e avere un target più specifico”</p>
<p>“<i>inizialmente siamo alla ricerca di agganci</i>”</p>
<p>“Siamo ragazzi che hanno appena finito l’università che però farebbero fatica a metterci la faccia, ma <i>abbiamo contatti con gente che ha esperienza</i>” – <i>l’intenzione è cercare di spingere per fare in modo che entrino dei soldi</i>”</p>
<p>“la onlus mi ha detto: <i>cerchiamo di portare a casa tanti soldi</i>”</p>
<p>“All’inizio ci siamo concentrati sui customers per capire bene l’idea e dove volessimo andare. Per questo sono state molto d’aiuto le lezioni del corso IVL...per questo ci siamo concentrati sui clienti e abbiamo ristretto il campo per fare qualcosa di nicchia, mettendo insieme gli attori principali dell’idea di base (cittadinanza, mass media e lobby)... adesso ci stiamo spostando verso l’essere un social network per il cittadino attivo”</p>

	<p>“<i>Le interviste hanno confermato</i> l’esigenza che hanno questi 3 attori di dover interagire tra di loro”</p> <p>“Gli altri possono scopiazzare, perché <i>non c’è nessuno che fa sta roba qua</i>”</p> <p>“Ci siamo resi conto che fare un social network non aveva tanto senso, così ci siamo spostati su <i>un sistema europeo (un sito) che vive di fondi europei</i>”</p> <p>“Stiamo modificando le risorse chiave <i>per sfruttare la nuova opportunità con la partnership</i> di Lione e stars for media a Bruxelles”</p> <p>“una specie di facilitatore...<i>su sto tema qua non c’è niente a livello di concorrenza</i>” “Si tratta delle startup dentro la startup”</p>
CONTROLLO	<p>“<i>mi mancano i soldi</i>” .. “<i>stiamo cercando di creare una struttura quanto più possibile lean</i>”</p> <p>“Quando ci siamo resi conto che il business non era sostenibile, non abbiamo abbandonato l’idea, ma abbiamo cambiato il metodo e rifatto i test e le interviste su un altro target dopo aver fatto diverse ricerche”</p> <p>“Siamo alla ricerca di un quarto membro”</p> <p>“Abbiamo approfondito l’analisi di mercato e il BMC perché all’inizio avevamo trascurato alcune cose”</p> <p>“Ho visto che <i>mia moglie riscontrava questo problema</i> in quanto designer e ho pensato di provare a risolverlo”</p> <p>“la nostra soluzione è un’evoluzione di Dropbox .. abbiamo visto che <i>la competizione è forte</i> e abbiamo deciso di livellare la nostra offerta vedendo alcune strategie messe in campo dai big presenti nel mercato come Microsoft”</p> <p>“<i>dobbiamo avere un piano B</i>”</p> <p>“Dopo aver studiato il mercato e i competitor abbiamo capito di poter perfezionare la VP e di <i>puntare su alcune caratteristiche in particolare</i>”</p> <p>“<i>abbiamo fatto domande per spingerli a farci rispondere che loro hanno bisogno del cloud</i>”</p> <p>“Ci siamo resi conto che <i>il business non era sostenibile</i> e da <<offerta di calcolo con blockchain>> a <<portale online che connette i gamer dando potenza di calcolo in più>> siamo tornati al target iniziale: <<<i>airbnb dei super computer</i>>>”</p> <p><i>Perché l’infrastruttura dell’idea precedente richiedeva delle risorse economiche troppo onerose.</i></p> <p>“Abbiamo ottenuto poche risposte dalle interviste e pochi feedback ricevuti, ma la maggior parte delle <i>domande sono state rivolte ai nostri amici e parenti</i>”</p> <p>“La nostra idea si basa su un’evidente questione sociale: l’abbandono dei cani”</p> <p>“Abbiamo <i>fatto ricerche</i>, per basarci su dati concreti, a livello nazionale.. abbiamo anche <i>condotto interviste</i> per capire quali potessero essere i nostri clienti”</p> <p>“<i>ci sono delle alternative che costantemente valutiamo per modificare il modello di business rispetto a quanto non abbiamo ora</i>”</p> <p>“<i>dobbiamo raccogliere fondi</i>”</p> <p>“Valutiamo sempre le <i>alternative</i> che ci sono nel settore per capire se si possono <i>unire queste alternative alla nostra soluzione</i> oppure no”</p> <p>“Abbiamo capito attraverso le ricerche che i clienti vogliono spendere meno.. <i>i feedback ricevuti sono stati positivi e tutti abbastanza uniformi</i>”</p> <p>“<i>Dopo aver parlato con Giacomo (l’instructor) abbiamo cambiato il nome.. inoltre vogliamo sfruttare almeno 2 collaborazioni (se uno dice no c’è l’altro) vogliamo tenere il piede in due scarpe</i>”</p> <p>“Abbiamo modificato il prodotto dopo aver ricevuto <i>i feedback da amici stretti e parenti</i> .. abbiamo capito che il prototipo non era abbastanza valido e l’abbiamo eliminato subito” .. “<i>C’è possibilità che l’attività parta effettivamente alle Canarie perché lì abbiamo agganci economici che possono nascere</i>”</p> <p>“Rispetto ai primi test, questo non è stato lo stesso livello di indagine dell’inizio” .. “Ci siamo chiesti: chi dovrebbe pagarci e perché?”</p> <p>“Abbiamo inserito delle <i>metriche e delle statistiche</i> nell’applicazione stessa, per differenziarci dalla concorrenza”</p> <p>“<i>competitor non ne ho individuati</i> – l’idea potrebbe riguardare il life coach, ma non è la stessa cosa” – l’idea è quella di definire un personal brand, e <i>devo capire come creare uno spin off del servizio.. la startup si posiziona su vari settori</i>, in quello della comunicazione, del marketing, dell’autoaiuto, mindfulness”</p> <p>“<i>ho continuato a indagare, ricevendo solo conferme</i>”</p>

Dalle rispettive analisi sono dunque emersi i principali temi trattati nelle interviste. Questi sono stati sintetizzati nelle seguenti tabelle:

Tabella 7 - dalle Categorie ai Temi

First order Category	Second order themes
Analisi qualitative e quantitative (<i>build, measure, learn</i>)	Clienti
Bisogni	
Target - Segmenti	
Opportunità	Prodotto/servizio
Feedback da esperti del settore	
Partnership – Alleanze strategiche	
Ricerca di finanziamenti – Perdita sostenibile	
Analisi non precise	Idea
Campione non rappresentativo	
Valutazione di alternative	

Tabella 8 - dai Temi alle Categorie

Second Order theme	First order category	Quote
Clienti	Analisi qualitative e quantitative	<i>“Ci basiamo sui risultati delle interviste e dei sondaggi per prendere decisioni e validare se le nostre assunzioni sono confermate o meno”</i>
		<i>“Abbiamo richiesto risposte qualitative e quantitative come: esprimi la tua risposta con un valore da 1 a 10”</i>
		<i>“Oltre al questionario stiamo facendo anche delle interviste più specifiche”</i>
		<i>“Abbiamo anche pre-fissato delle soglie, stiamo cercando di essere un po' più rigidi all'inizio”</i>
	Bisogni	<i>“ci siamo concentrati molto sui bisogni dei clienti”</i>
		<i>“per rispondere a ulteriori bisogni dei clienti”</i>
	Target – Segmenti	<i>“Bisogna approfondire il target”</i>
		<i>Abbiamo messo in discussione il nostro target di clienti</i>
		<i>“i test erano specifici e rivolti ad un target di clienti preciso: uomini e donne tra i 18 e i 45 anni”</i>

Second Order theme	First order category	Quote
Prodotto/servizio	Opportunità	<i>“Abbiamo deciso di bloccare lo sviluppo del prodotto per sfruttare un’opportunità lavorativa”</i>
		<i>“Stiamo modificando le risorse chiave per sfruttare la nuova opportunità con la partnership”</i>
		<i>“Abbiamo modificato il prodotto così da sfruttare l’opportunità di queste risorse ottenute”</i>
	Feedback da esperti del settore	<i>“Abbiamo parlato con vari esperti del settore per sviluppare il nostro prodotto”</i>
		<i>“Abbiamo contatti con gente che ha esperienza”</i>
	Partnership – Alleanze strategiche	<i>“Vogliamo capire se c’è la possibilità di avere delle partnership nel settore”</i>
		<i>“Ci stiamo preoccupando della ricerca di fondi e di partnership (collaborazioni con brand)”</i>
		<i>“Stiamo puntando a creare una partnership con GIUNTI”</i>
		<i>“Inizialmente siamo alla ricerca di agganci”</i>
	Ricerca di finanziamenti – perdita sostenibile	<i>“Di costi affrontati ce ne sono stati pochi perché stiamo aspettando i soldi del finanziamento”</i>
		<i>“Mi mancano i soldi”</i>
		<i>“Stiamo procedendo a ritroso per arrivare a ottenere un finanziamento”</i>
		<i>“Poi per iniziare ci servirebbe comunque un finanziamento”</i>

Idea	Analisi non precise	<i>“Abbiamo fatto domande per spingerli a farci rispondere che loro hanno bisogno del cloud”</i>
		<i>“ho continuato a indagare, ricevendo solo conferme”</i>
		<i>i feedback ricevuti sono stati positivi e tutti abbastanza uniformi”</i>
	Campione non rappresentativo – Feedback da amici e parenti	<i>“Abbiamo ottenuto poche risposte dalle interviste e pochi feedback ricevuti, ma la maggior parte delle domande sono state rivolte ai nostri amici e parenti”</i>
		<i>“Abbiamo modificato l’idea dopo aver ricevuto i feedback da amici stretti e parenti”</i>
	Valutazione di alternative	<i>“Ci sono delle alternative che costantemente valutiamo per modificare il modello di business”</i>
		<i>“dobbiamo avere un piano B”</i>
		<i>“Valutiamo sempre le alternative che ci sono nel settore”</i>

Dall'ascolto delle interviste i principali temi, come mostrato nelle tabelle precedenti, sono:

- Clienti
- Prodotto e/o Servizio
- Idea

Riguardo i **clienti** ci si sofferma sulla categoria di chi esegue analisi qualitative e quantitative specifiche per capire l'altra categoria dei bisogni e rispondere a questi. Tuttavia molto spesso si capisce che un target, un determinato segmento di clienti individuato come altra categoria, prefissato prima dei test non è adatto per quello che si sta offrendo. Si punta quindi ad un diverso segmento di clientela migliore rispetto a quello stabilito ex-ante i test e le analisi fatte con e sui clienti.

In relazione ai **prodotti/servizi** le categorie in corrispondenza coincidono con la ricerca di nella maggior parte dei casi, feedback da esperti del settore, opportunità da sfruttare, alleanze e partnership strategiche, ma soprattutto di fondi per andare avanti. Il prodotto e/o servizio viene modificato in base a cosa si scopre in queste ricerche.

Infine emerge che se non ci si focalizza sui clienti o sui prodotti/servizi, si pensa semplicemente a mandare avanti la propria idea. Questa si può suddividere nelle tre categorie individuate ovvero quella di non fare analisi precise, fare delle valutazioni alternative e a queste si aggiunge la categoria di avere un campione analizzato non rappresentativo, perché ci si basa su feedback non attendibili.

Si è dunque riscontrato come i principali temi e le rispettive categorie risultano coerenti con il metodo insegnato.

Infatti, chi maggiormente parla di Clienti e si focalizza sui potenziali acquirenti della startup ideata sono gli imprenditori Scientifici, chi invece si concentra sul prodotto e/o servizio sono gli imprenditori Effectuation.

Al contrario si nota proprio come le startup di controllo abbiano le idee confuse, ma pur di non abbandonare la propria idea trovano soluzioni alternative, creando un mix tra i due approcci Scientifico ed Effectuation.

4.4 Analisi quantitativa

Se con l'ascolto delle interviste si è risposto maggiormente alle domande:

- COME?
- PERCHE'?
- TIPOLOGIA DI PIVOT?

È stato grazie alla fonte del

➔ 2. Il database

che si è potuto scegliere quali interviste ascoltare, e capire:

- QUANDO sono stati fatti pivot?
- QUANTI pivot sono stati fatti?

Per cui si sono anche eseguite delle analisi quantitative specifiche filtrando nella sezione pivot. Inoltre quest'analisi ha permesso anche di perfezionare la comprensione della **TIPOLOGIA DI PIVOT** delle singole startup analizzate.

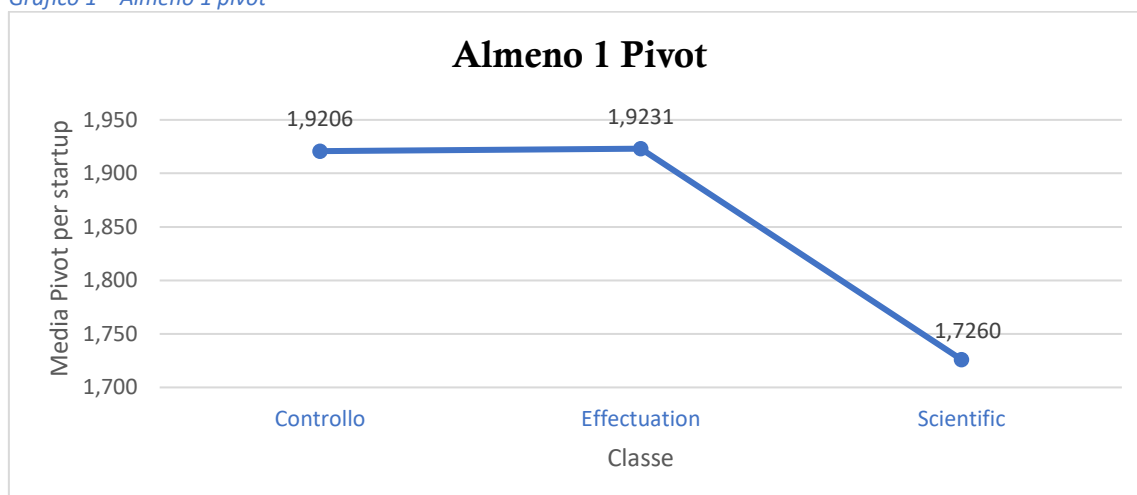
Una prima classificazione, non vede la differenza tra pivot radicali e pivot incrementali, ma esamina quante startup delle 362 dal round 1 al round 6 ha fatto **almeno un pivot**. Si è però suddivise le startup tra chi avesse seguito un approccio scientifico, chi un approccio Effectuation e chi l'approccio di controllo, durante il corso IVL.

Il risultati mostrano come il maggior numero di pivot, su 6 round, sono stati eseguiti da startup Effectuation a prescindere che si tratti di pivot incrementali o radicali.

Inoltre in media la stessa startup che ha un approccio Effectuation per 2 round su 6 fa pivot, incrementale o radicale.

Trattamento	Somma Pivot – Almeno 1	Media
Controllo	121	1,9206
Effectuation	150	1,9231
Scientific	126	1,7260
Totale complessivo	397	1,8551

Grafico 1 – Almeno 1 pivot



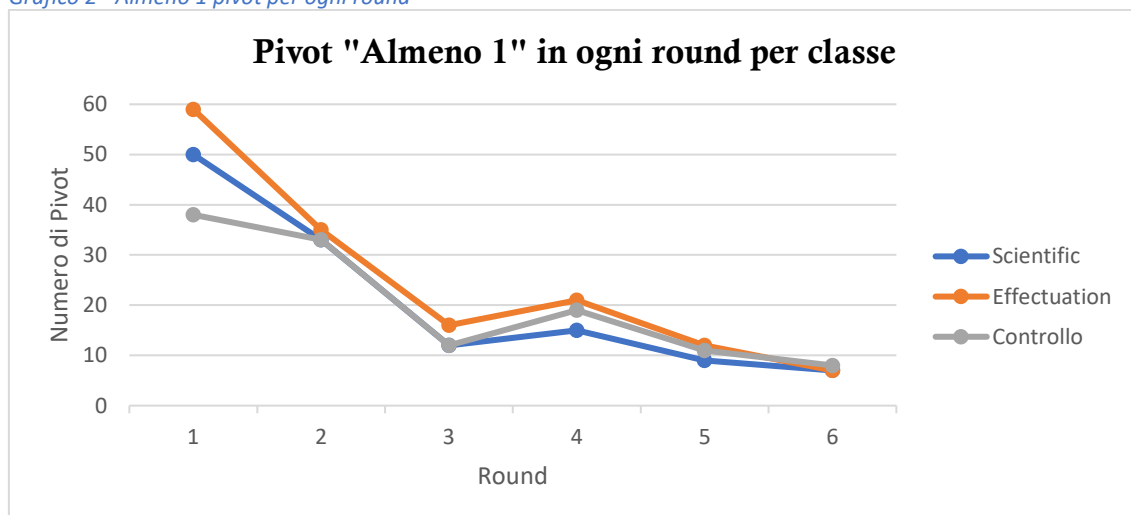
Suddividendo, nella stessa analisi, il numero di pivot trovati per ciascun round, si vede come le startup Effectuation in ogni round sono sempre in testa, ovvero compiono un numero di pivot maggiore in ogni round rispetto alle startup Scientifiche e a quelle di controllo.

Ad esempio nel primo round il numero di pivot eseguiti dagli Effectuation è di 59 rispetto ai 50 degli Scientifici e ai 38 eseguiti dalle startup di controllo, e così accade per tutti gli altri round. Con la sola eccezione del sesto round.

Si può inoltre notare come il numero di pivot svolti nel primo round sia nettamente maggiore rispetto ai round successivi e come dal primo al sesto round ci sia una **tendenza decrescente** nel far pivot.

Round	1	2	3	4	5	6
Scientific	50	33	12	15	9	7
Effectuation	59	35	16	21	12	7
Controllo	38	33	12	19	11	8

Grafico 2 - Almeno 1 pivot per ogni round



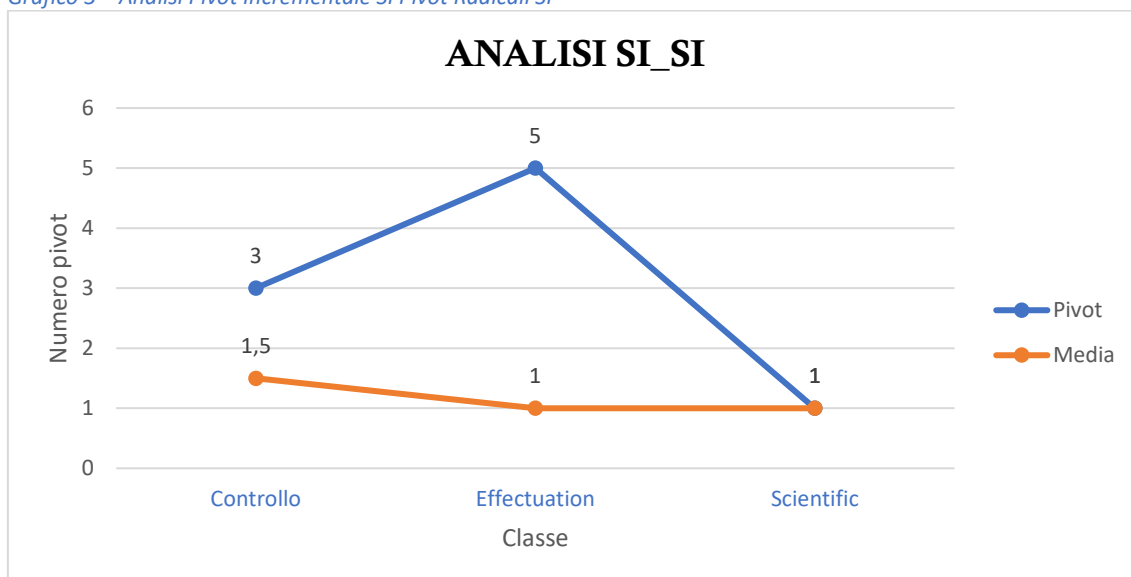
Successivamente sono state suddivise le tipologie di pivot, considerando:

- PIVOT Incrementali SI – PIVOT Radicali SI
- PIVOT Incrementali SI – PIVOT Radicali NO
- PIVOT Incrementali NO – PIVOT Radicali SI

Nel primo caso **SI_SI** in media per le classi di Effectuation e Scientific 1 sola startup fa in 1 solo round un pivot incrementale e 1 radicale insieme. Una startup di controllo invece ha fatto due volte pivot incrementali e radicali insieme per due round consecutivi, per cui la media è risultata maggiore.

Trattamento	Somma Pivot – SI_SI	Media
Controllo	3	1,5
Effectuation	5	1
Scientific	1	1
Totale complessivo	9	1,125

Grafico 3 – Analisi Pivot Incrementale SI Pivot Radicali SI

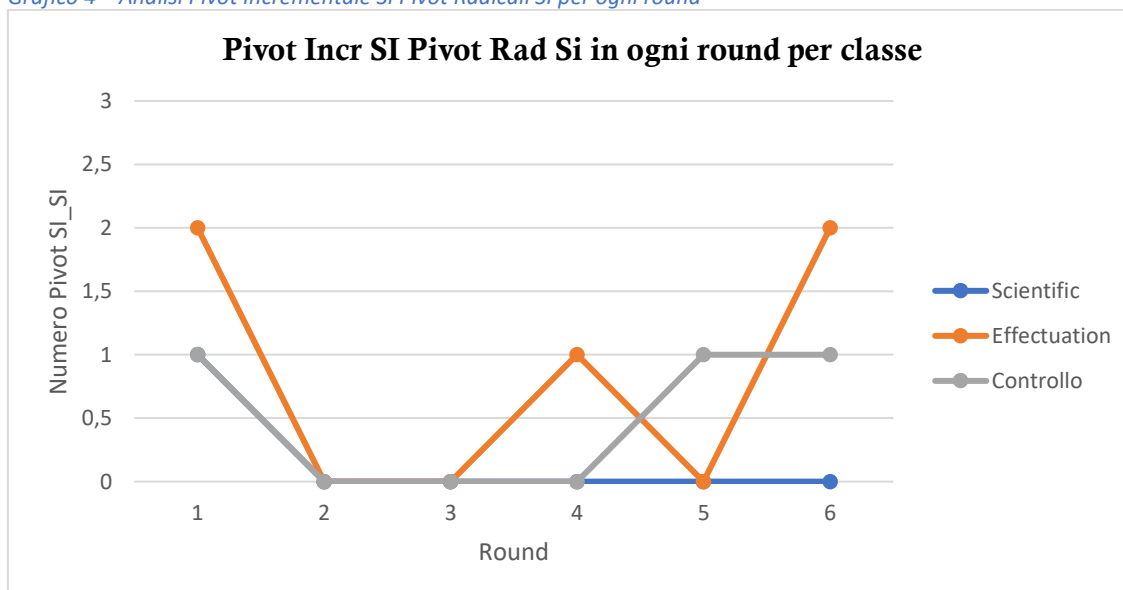


Anche in questo casp risulta come sono le startup Effectuation a fare maggiori pivot incrementali e radicali contemporaneamente su sei round di interviste, ma in media non si riscontra una notevole differenza con le startup Scientifiche.

Mentre contando il numero di pivot SI_SI eseguiti in ciascun round, il risultato mostra che non c'è una vera e propria tendenza crescente o decrescente, ma il numero maggiore di pivot svolti è stato fatto da startup Effectuation nel primo e nel sesto round.

	Round	1	2	3	4	5	6
Scientific		1	0	0	0	0	0
Effectuation		2	0	0	1	0	2
Controllo		1	0	0	0	1	1

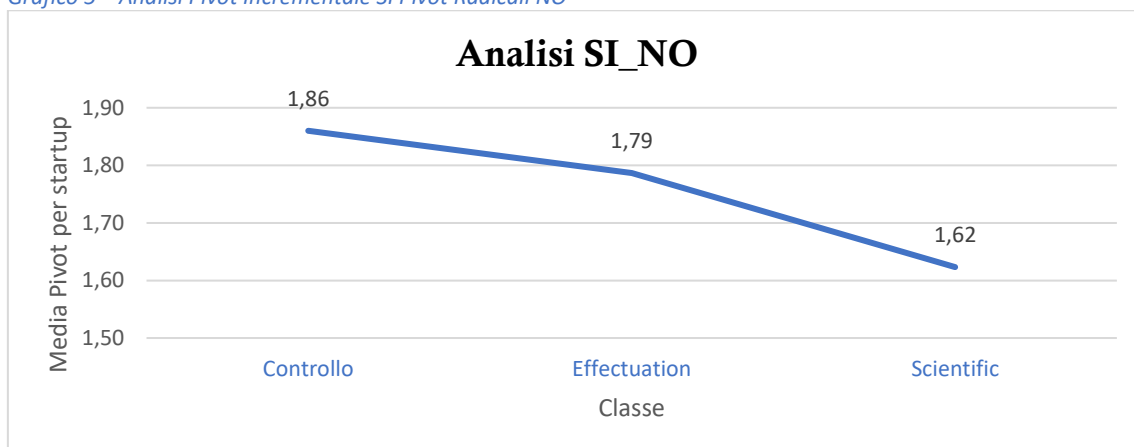
Grafico 4 – Analisi Pivot Incrementale SI Pivot Radicali SI per ogni round



Nel secondo caso **SI_NO** in media emerge che chi fa più pivot incrementali sono le startup di Controllo, ma **nel complesso le startup Effectuation fanno un numero maggiore di pivot incrementali rispetto alle startup Scientific (c.d.v)**

Trattamento	Somma Pivot – SI_NO	Media
Controllo	104	1,86
Effectuation	134	1,79
Scientific	110	1,62
Totale complessivo	348	1,75

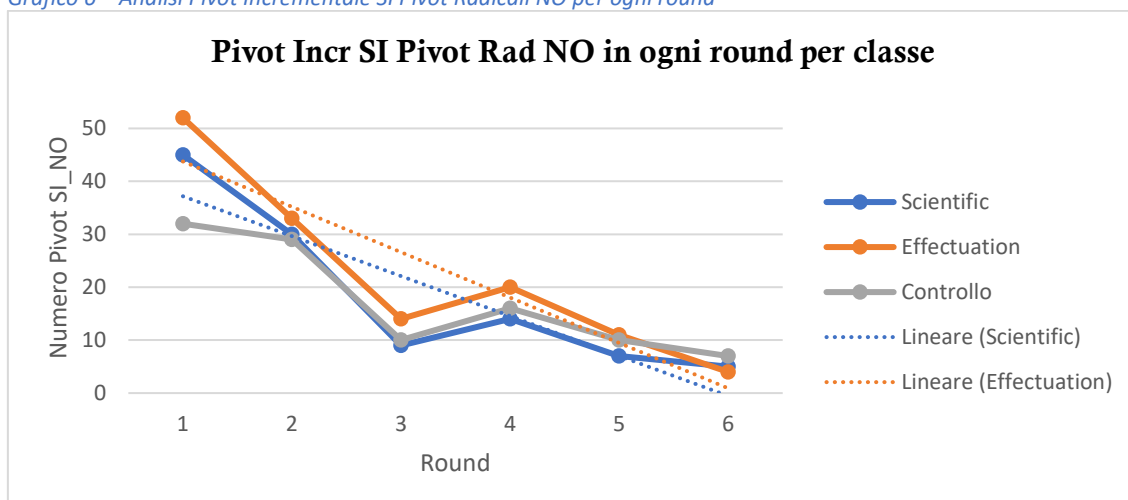
Grafico 5 – Analisi Pivot Incrementale SI Pivot Radicali NO



Guardando più nello specifico quanti pivot sono stati svolti da ciascuna classe di startup in ciascun round (quindi quando questi sono stati svolti) il risultato è che continua ad esserci una tendenza decrescente dal primo al sesto round. Ovvero vengono fatti maggior pivot (in questo caso incrementali e maggiormente dalle startup Effectuation) nel primo round e sempre meno nel sesto round, soprattutto per le startup Scientifiche ed Effectuation, la cui tendenza sembra quasi intersecarsi verso l'ultimo round.

	Round	1	2	3	4	5	6
Scientific		45	30	9	14	7	5
Effectuation		52	33	14	20	11	4
Controllo		32	29	10	16	10	7

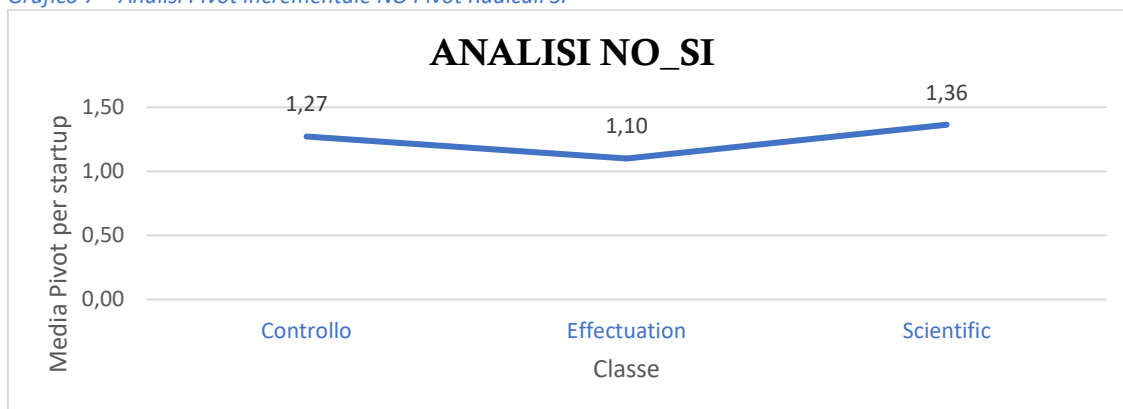
Grafico 6 – Analisi Pivot Incrementale SI Pivot Radicali NO per ogni round



Infine nel caso **NO_SI** emerge che il numero di pivot radicali in media viene fatto maggiormente dalle startup Scientific, certamente di più rispetto alle startup Effectuation 1.36 vs 1.10 (c.d.v)

Trattamento	Somma Pivot – SI_NO	Media
Controllo	14	1,27
Effectuation	11	1,10
Scientific	15	1,36
Totale complessivo	40	1,25

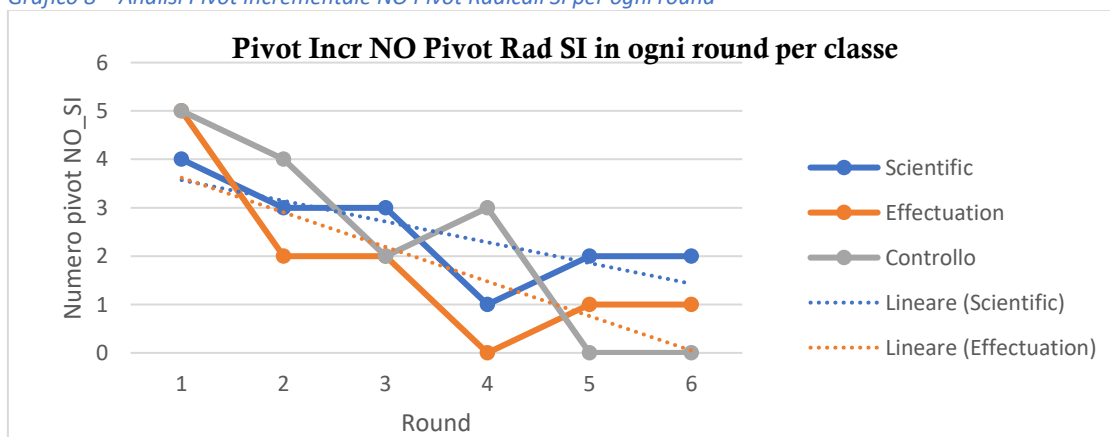
Grafico 7 – Analisi Pivot Incrementale NO Pivot Radicali SI



Inoltre per capire quando sono stati eseguiti i pivot sono stati contanti quanti ne sono stati fatti dalle startup Scientifiche, quanti dalle startup Effectuation e quanti da quelle di controllo nei 6 round. **In questo caso dalle linee di tendenza risulta un andamento opposto per le startup Scientifiche rispetto a quelle Effectuation.** Come volevasi dimostrare infatti, **il metodo Scientifico rispetto all’approccio Effectuation porta a fare un numero maggiore di pivot radicali rispetto ai pivot incrementali, ma a farli con meno frequenza.** Infatti il numero di pivot nel complesso è nettamente inferiore rispetto all’analisi fatta per i pivot incrementali nel caso 2 SI_NO (15 vs 45 per gli Scientifici e 11 vs 52 per gli Effectuation)

Round	1	2	3	4	5	6
Scientific	4	3	3	1	2	2
Effectuation	5	2	2	0	1	1
Controllo	5	4	2	3	0	0

Grafico 8 – Analisi Pivot Incrementale NO Pivot Radicali SI per ogni round



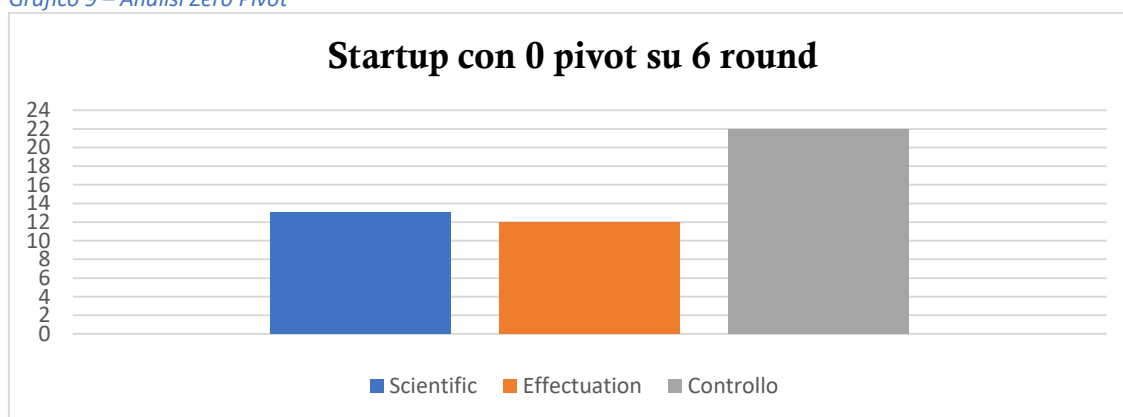
4.5 Zero Pivot

Per un'indagine più approfondita sono state analizzate anche quante startup NON hanno mai fatto pivot nell'arco dei sei round.

Su 362 startup 47 non hanno mai svolto un pivot, ne incrementale, ne radicale, ovvero il 13% sul totale. In particolare come si può notare anche dal grafico sottostante il maggior numero di startup che non effettuano pivot sono quelle di controllo.

Trattamento	Numero Startup con 0 pivot	% di categoria
Scientific	13	12,7%
Effectuation	12	11,4%
Controllo	22	21,8%
Totale	47	

Grafico 9 – Analisi Zero Pivot



È emerso quindi come, nello specifico caso, le startup di controllo siano le più legate alla propria idea iniziale fino a non metterla quasi mai in discussione.

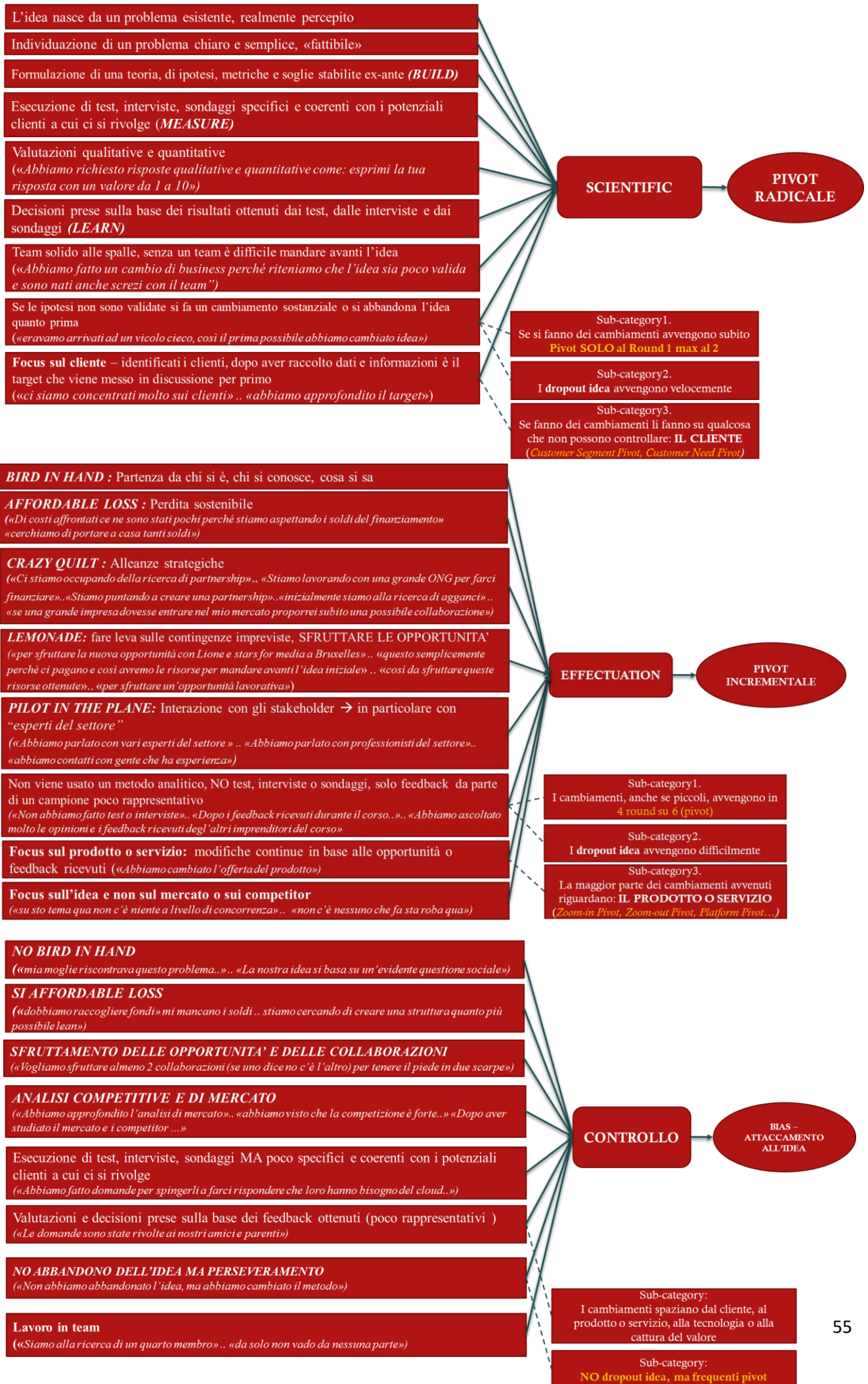
Dall'ascolto delle interviste è sorto inoltre come queste startup siano soggette a *confirmation bias*, ovvero, come afferma la psicologia, si tratta di quel fenomeno cognitivo umano per il quale le persone tendono a muoversi entro un ambito delimitato dalle loro convinzioni acquisite. . Questo genera una tendenza per gli individui ad adottare una strategia di validazione positiva, trascurando gli elementi che li porterebbero a negare le loro ipotesi. Per mitigare questo errore bisognerebbe concentrarsi sul negare le proprie ipotesi ed ammettere la loro validità solo in assenza di prove contrarie.

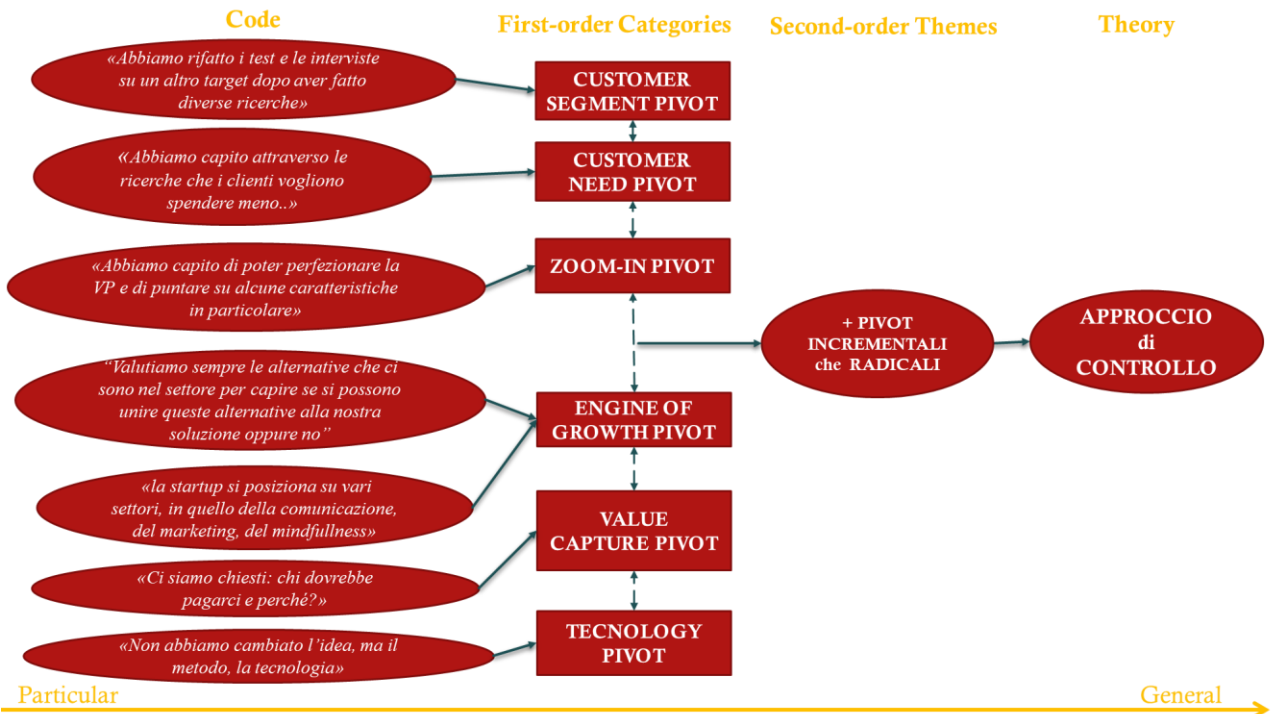
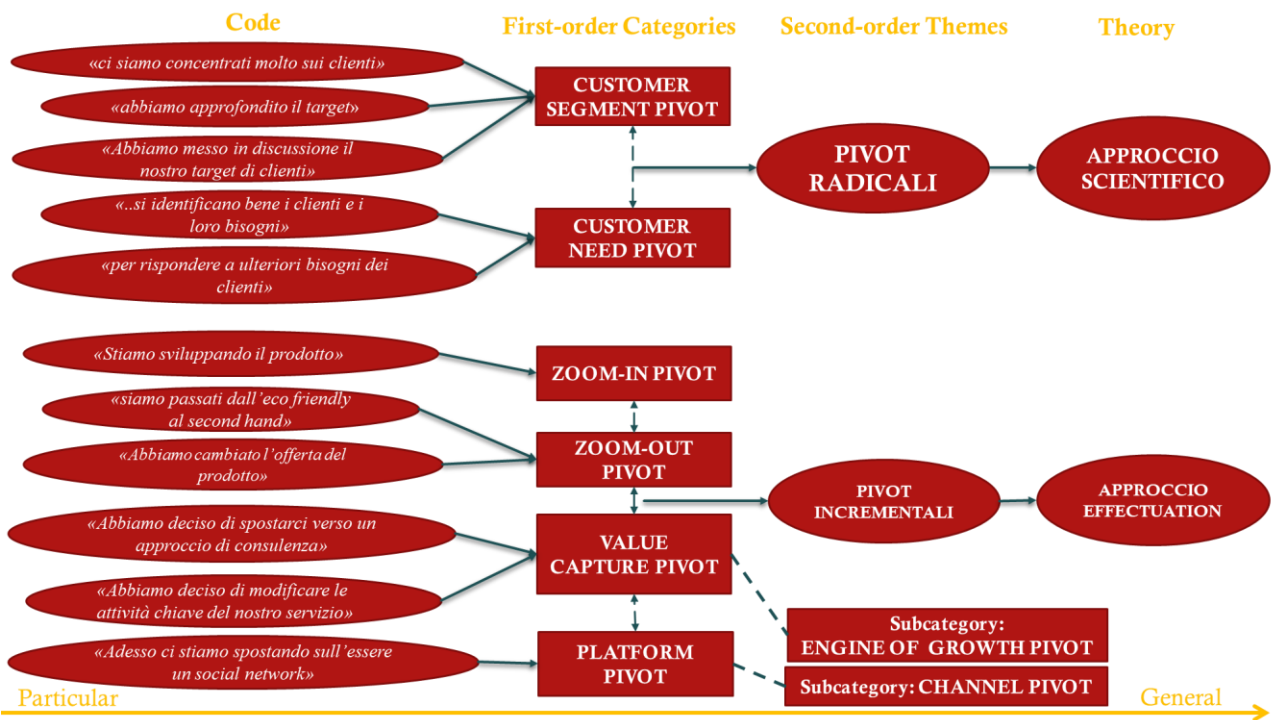
Si specifica inoltre che sono state considerate quelle startup che hanno concluso almeno 2 round di interviste ed in entrambi non hanno eseguito alcun pivot. Lo si precisa perché molte startup si sono fermate già al primo round e non rispondendo al secondo potevano essere considerate perché non avevano fatto alcun pivot, ma si è ritenuto opportuno avere invece un'analisi con dei dati più accurati, portando avanti la scelta di considerare **almeno 2 round**.

Dopo tutte le analisi dei dati effettuate l'ultima fase del metodo tratta **l'interpretazione con la triangolazione dei risultati**. Unendo dunque i codici in vivo, i codici costruttivi, le analisi quantitative e qualitative svolte, si ottengono i seguenti alberi di codifica (**METODO GIOIA**):

First-order Categories

Second-order Themes





In sintesi

- **Le startup che seguono un approccio Scientifico** tendono ad essere molto più metodiche e analitiche. Ovvero individuato il problema e capita la soluzione da adottare fanno dei test direttamente con i potenziali clienti, li intervistano, fanno questionari e domande per capire se il problema da loro individuato sia quello effettivamente percepito. I motivi per cui fanno **pivot**, in maggior numero **radicali** rispetto a quelli incrementali e soprattutto rispetto a chi segue un approccio Effectuation, sono i **clienti**. Tema principale in ottica del metodo scientifico. Il focus su cui un imprenditore scientifico presta maggior attenzione, infatti, è il cliente, i bisogni dei clienti, e ci si focalizza su quale target / segmento preciso deve approcciarsi, conducendo delle analisi sia qualitative, ma soprattutto quantitative che lo portano a confutare o accettare le proprie **ipotesi** iniziali da cui è partito. Dall'unione delle **principali categorie individuate** si è quindi giunti a collegare queste al **tema cardine**, ovvero quello secondo cui **le Startup Scientifiche si focalizzano e conducono attività imprenditoriali nella fase di early stage sul Cliente. La teoria finale per queste Startup è dunque che fanno maggiormente pivot radicali, sicuramente in maggior numero rispetto ai pivot svolti dalle startup Effectuation. Tuttavia in generale i pivot svolti dagli scientifici sono in minor numero nel complesso poiché sono in grado di capire prima in che direzione andare.**
- **Le startup che seguono un approccio Effectuation**, invece emerge che tendono a svolgere molti più **pivot incrementali** rispetto a quelli radicali, in particolare sul **prodotto e/o sul servizio** riguardante la propria idea, non sul cliente. Il tutto è dovuto all'approccio con cui si portano avanti le attività e di conseguenza con cui vengono effettuati i cambiamenti. Le startup Effectuation si focalizzano su cosa conoscono e su chi conoscono, pensando sempre ad una perdita sostenibile ma soprattutto cercando alleanze strategiche e opportunità da sfruttare. Svolgono poche analisi quantitative e parlano poco di ipotesi e verifiche per testare la propria idea. Dall'unione delle **principali categorie individuate** si è quindi giunti a collegare queste al **tema cardine**, secondo cui **le Startup Effectuation si focalizzano e conducono attività imprenditoriali nella fase di early stage sul prodotto/servizio. La teoria finale per queste Startup è dunque che fanno maggiormente pivot incrementali, sicuramente in maggior numero rispetto ai pivot svolti dalle startup Scientifiche.**
- **Le startup di controllo**, come ipotizzato, non seguono un vero e proprio metodo, si concentrano molto di più sulla loro idea in generale. Com'è risultato dai numeri, infatti, sono molto più attaccati alla loro idee rispetto agli altri due trattamenti e questi li porta a ad avere *confirmation bias* e a fare delle considerazioni non dettagliate e risultati non significativi. I pivot che eseguono a loro volta sono un mix tra incrementali e radicali, non avendo una chiara logica o una strategia di azione. Hanno delle caratteristiche comuni rispettivamente alle altre due classi, in particolare è emerso come tendono ad avere una perdita sostenibile e nello stesso tempo ad avere una soluzione alternativa allo stesso problema, un piano B. Infine rispetto alle altre startup emerge un particolare attaccamento all'idea che comporta una confusione generale.

Fino ad ora, con le analisi svolte, tutte le ipotesi prefissate sono state confermate.

4.6 Termination idea

Per quanto riguarda i meccanismi di ragionamento che ci sono dietro la fine di un'idea sono state analizzate le seguenti casistiche:

- DROPOUT IDEA E PROGRAMMA
- DROPOUT SOLO PROGRAMMA
- DROPOUT SOLO IDEA
- DROPOUT IDEA (a prescindere dal programma)

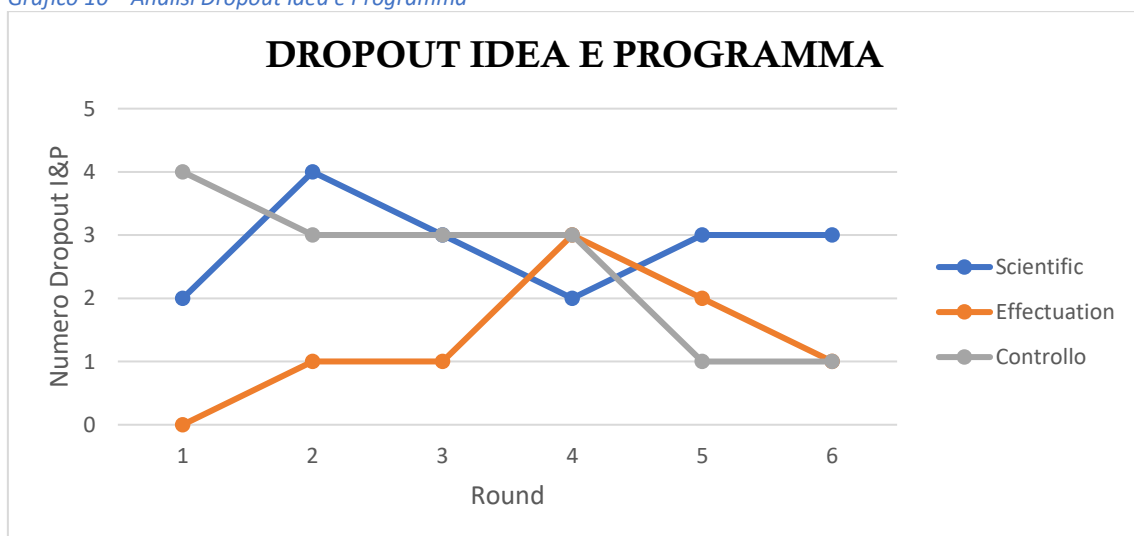
Nel primo caso di Dropout Idea e Programma è stato riscontrato che le startup Scientifiche, come quelle di controllo fanno più dropout idea e programma contemporaneamente, ma nello stesso tempo questi sono avvenuti in frequenza maggiore nei primi round piuttosto che negli'ultimi.

Trattamento	Somma di Dropout I&P
Controllo	15
Effectuation	8
Scientific	17
Totale complessivo	40

Analizzando il comportamento delle startup dei diversi trattamenti in ciascuno round si vede come il comportamento delle startup Scientifiche è opposto a quello delle startup Effectuation, in ogni round. Ovvero, in ogni round, se le startup Scientifiche decidono di abbandonare l'idea e anche il programma, le startup Effectuation no, o almeno in quantità inferiore. (v. linee blu e arancione nel grafico)

Round	1	2	3	4	5	6
Scientific	2	4	3	2	3	3
Effectuation	0	1	1	3	2	1
Controllo	4	3	3	3	1	1

Grafico 10 – Analisi Dropout Idea e Programma



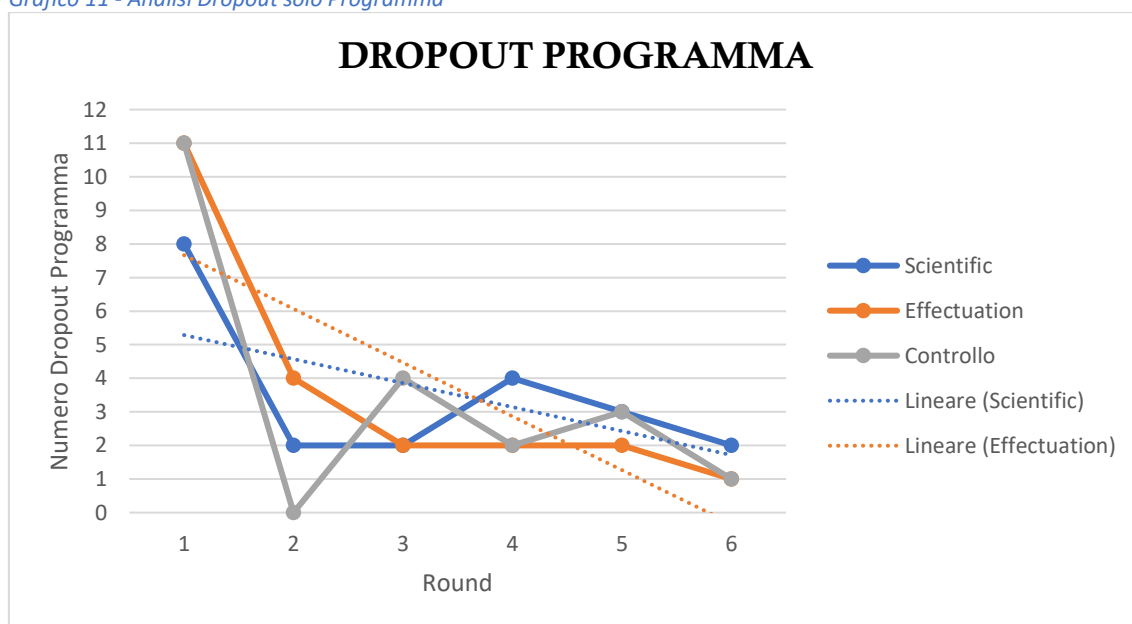
Nel secondo caso di Dropout SOLO Programma non c'è molta differenza tra il numero di startup Scientifiche, Effectuation e di controllo che hanno fatto dropout programma.

Trattamento	Somma di Dropout SOLO Programma
Controllo	21
Effectuation	22
Scientific	21
Totale complessivo	64

L'unica particolarità viene riscontrata analizzando round per round il numero di dropout solo programma che sono stati fatti. Ovvero come si vede dal grafico c'è un picco di dropout programma nel primo round e poi un netto decremento per i round successivi. Questo vuol dire che chi ha deciso di abbandonare il programma lo ha fatto subito, solo in seguito il programma è stato abbandonato per altri motivi più specifici.

Round	1	2	3	4	5	6
Scientific	8	2	2	4	3	2
Effectuation	11	4	2	2	2	1
Controllo	11	0	4	2	3	1

Grafico 11 - Analisi Dropout solo Programma



Negl'ultimi due casi invece viene analizzato lo scenario riguardante l'abbandono di un'idea.

Nel progetto c'era la possibilità di abbandonare la propria idea iniziale con la quale si era entrati a far parte del programma per continuare con una nuova idea e non abbandonare l'opportunità che InnoventureLab offriva.

Sono stati quindi suddivisi in due casi:

- DROPOUT SOLO IDEA
- DROPOUT IDEA (a prescindere dal programma)

Nel caso di Dropout SOLO IDEA la differenza tra le startup Scientifiche, Effectuation e di controllo è irrisoria.

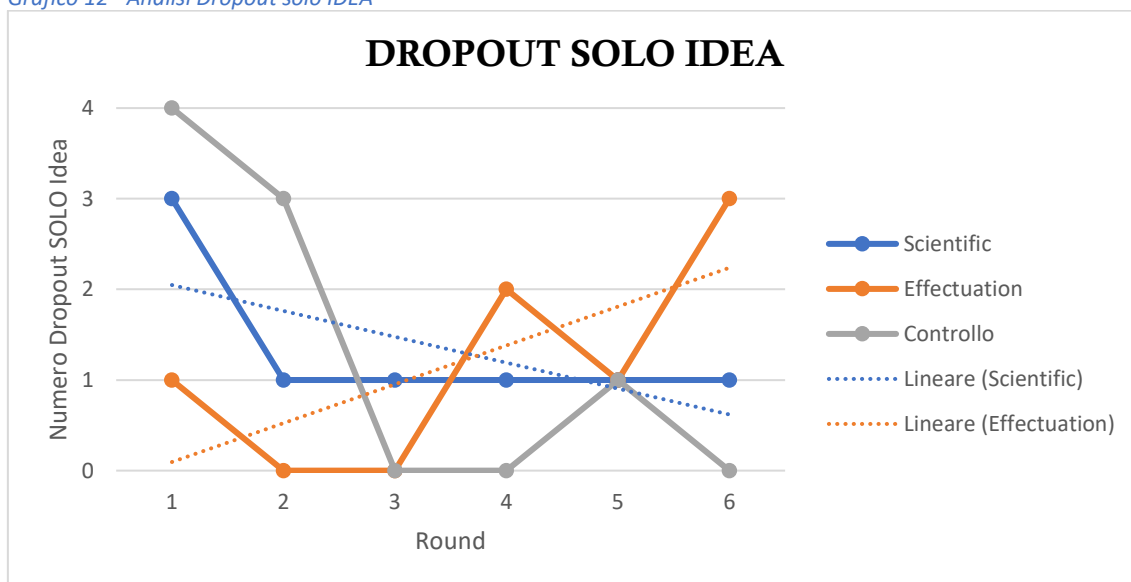
Trattamento	Somma di Dropout SOLO Idea	Media
Controllo	8	1,00
Effectuation	7	1,17
Scientific	8	1,14
Totale complessivo	23	1,10

Andando più nello specifico però chi è più legato alla propria idea sono le startup di Controllo che in media cambiano idea meno delle startup Effectuation e Scientifiche. Guardando la media, infatti, è emerso che una stessa startup che ha usato un approccio Effectuation nell'arco dei sei round ha cambiato un maggior numero di volte idea rispetto a chi ha usato un approccio scientifico o uno di controllo.

Focalizzando l'attenzione sui rispettivi round si nota come il comportamento delle startup Scientifiche e delle startup Effectuation sia opposto, in quanto rispettive linee di tendenza s'incrociano.

Round	1	2	3	4	5	6
Scientific	3	1	1	1	1	1
Effectuation	1	0	0	2	1	3
Controllo	4	3	0	0	1	0

Grafico 12 - Analisi Dropout solo IDEA



Si specifica che il caso appena trattato è quello in cui è stato fatto solo dropout idea e dunque la startup ha continuato il suo percorso in InnovatureLab con un'altra idea.

Nel seguente caso, invece, si è analizzato il dropout idea a prescindere dal programma, unendo le volte in cui una startup ha fatto solo dropout idea e non ha lasciato il programma e le volte in cui ha fatto dropout idea e dropout programma.

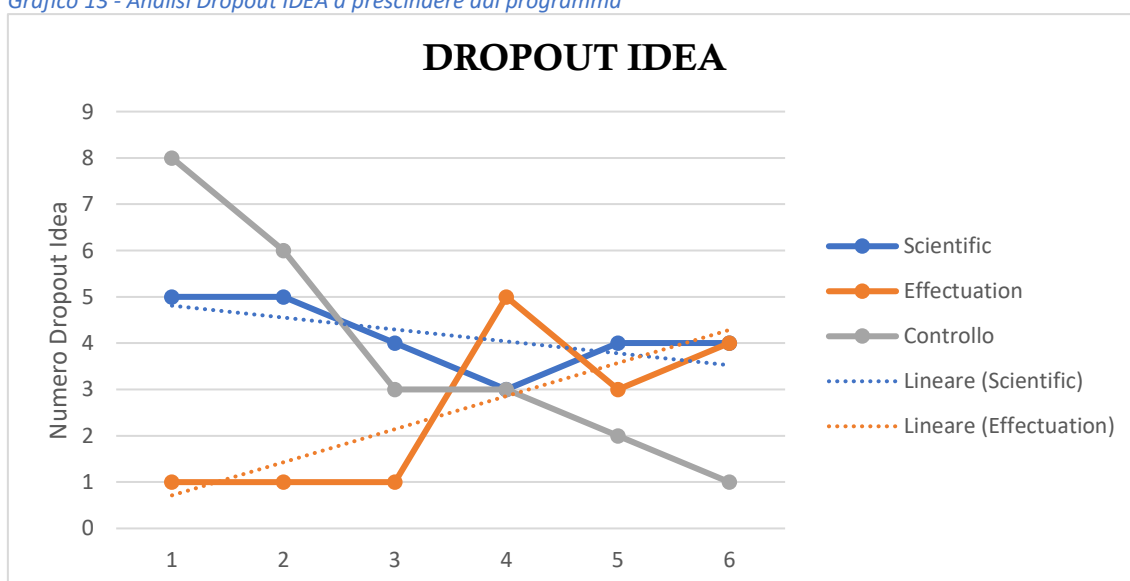
Trattamento	Somma di Dropout Idea	Media
Controllo	23	1,10
Effectuation	15	1,07
Scientific	25	1,09
Totale complessivo	63	1,09

Come volevasi dimostrare chi fa un maggior numero di dropout idea sono le startup Scientifiche che facendo test sulle proprie ipotesi si rendono effettivamente conto se la loro idea potrà diventare una vera e propria attività di business oppure no, nel caso in cui il risultato è negativo queste abbandonano il loro progetto.

Analizzando nello specifico round per round è emerso come **il comportamento delle due tipologie di startup, Scientifiche ed Effectuation, sia particolarmente opposto**. Lo si può notare sia dal numero di dropout idea complessivi effettuati 25 vs 15 e sia dalle linee di tendenza nel grafico sottostante. In ciascun round si nota come il numero di dropout idea delle startup Scientifiche è maggiore quando quelle delle startup Effectuation è minore e viceversa.

Round	1	2	3	4	5	6
Scientific	5	5	4	3	4	4
Effectuation	1	1	1	5	3	4
Controllo	8	6	3	3	2	1

Grafico 13 - Analisi Dropout IDEA a prescindere dal programma



5. Risultati e Conclusioni

Con l'aggiunta di queste ultime indagini sul concetto di Termination Idea si può giungere all'ultima fase, step successivo all'analisi dei dati, ovvero quella di *interpretazione dei risultati*.

Come spiegato nel capitolo delle nozioni teoriche, questa fase consiste nel creare e capire dei *Pattern Matching* mettendo insieme i risultati ottenuti e creando un filo logico, formando così dei flussi di informazioni per triangolare i dati.

In particolare i **Pattern Matching** che sono nati dalla ricerca sono i seguenti:

- **Differenze (cose che accadono in modi diversi)** – Startup Scientific e startup Effectuation hanno delle differenze ben tracciate nei loro comportamenti e negli approcci usati per mandare avanti le loro attività imprenditoriali. Entrambi si concentrano su aspetti diversi, ma soprattutto analizzando l'ultima indagine su Termination idea emerge proprio un comportamento opposto tra le due tipologie. Le differenze si fanno più evidenti quando vengono svolti i pivot, perché se gli Scientific fanno un numero di pivot inferiore, gli Effectuation ne fanno un numero maggiore, specialmente se da un lato si tratta maggiormente di pivot radicali, dall'altro si tratta di pivot incrementali, per finalità diverse.
- **Somiglianze (cose che accadono nello stesso modo)** – il modello studiato mostra come emergono delle somiglianze particolari tra alcuni aspetti trattati dalle startup di Controllo con rispettivamente le startup Scientific e le startup Effectuation. Ci sono infatti delle caratteristiche che le startup di Controllo hanno in comune con quelle scientifiche, come ad esempio eseguire dei test, fare delle interviste, anche se spesso non coerenti o in maniera oggettiva, formulare una teoria e cercare di validarla in fase di analisi. Nello stesso tempo però hanno delle caratteristiche in comune con le startup Effectuation, come il cercare di usare solo le risorse che possono permettersi di perdere o lo sfruttare le opportunità che gli si presentano quotidianamente.
- **Frequenze (cose che accadono spesso)** – *accade spesso che* le Startup Scientifiche analizzano il problema partendo da una teoria, facendo delle ipotesi ex ante e seguendo un metodo analitico ben preciso. Se i test focalizzati sui loro potenziali clienti non verificano le loro ipotesi, decidono di cambiare rotta facendo dei pivot radicali, nella maggior parte dei casi, o decidono di abbandonare completamente l'idea, senza rischiare di perder tempo ed energie. Inoltre *accade spesso che* le startup Effectuation si concentrino sul loro prodotto e/o servizio cercando di condurre le loro attività sulla ricerca di fondi di investimento per ridurre al minimo le proprie risorse da investire e rischiare quanto meno possibile. Individuano sempre delle partnership che possono essere loro d'aiuto, facendo molta leva sulle contingenze impreviste e basandosi sugli avvenimenti che li colpiscono, cambiando la loro idea anche in base al parere di esperti del settore, sfruttando così opportunità piuttosto che decisioni pregresse. Infine *accade spesso che* le startup di Controllo siano soggetti a *confirmation bias* tanto da testare le loro ipotesi rivolgendosi ad un campione non significativo di potenziali clienti, come amici e parenti o a utenti già ascoltati e intervistati.

- **Corrispondenze (cose che avvengono in relazione ad altre attività o eventi)**
– in corrispondenza del fatto che le startup Scientifiche seguono un metodo analitico, ovvero l’approccio scientifico spiegato nella teoria, quindi attività di analisi e test, queste non hanno abbastanza informazioni sul loro potenziale Cliente ed è quindi proprio su di esso che va la loro attenzione, in particolare è sui bisogni da soddisfare e su quale sia il target che concentrano le loro ricerche durante la fase di customer discovery.

Mentre proprio per la tipologia di approccio utilizzato le startup Effectuation prestano maggior attenzione ai loro prodotti/servizi in quanto non li riescono a manovrare, gestire.

Dal momento in cui invece alle startup di Controllo non è stato insegnato un metodo lineare come quello Scientifico o quello Effectuation, per queste tipologie di Startup regna la confusione e si concentrano più a trovare delle soluzioni alternative allo stesso problema ipotizzato piuttosto che a cambiare idea o addirittura ad abbandonarla, ma è l’attaccamento all’idea che prevale.

- **Causation (uno sembra causarne un altro)** – il comportamento che nasce dall’adottare un metodo piuttosto che un altro si ripercuote automaticamente nel come e nel perché vengono eseguiti i pivot, oltre che sulla tipologia di pivot eseguiti.

Le startup Scientifiche infatti svolgono molti meno pivot e di natura radicale basata sul cliente e molti più dropout idea proprio per i principi teorici che il metodo scientifico ha alla base, pochi cambiamenti ma sostanziali.

Le startup Effectuation invece svolgono molto più pivot di natura incrementale basati sul prodotto e/o servizio proprio per le nozioni insegnate dal metodo Effectuation.

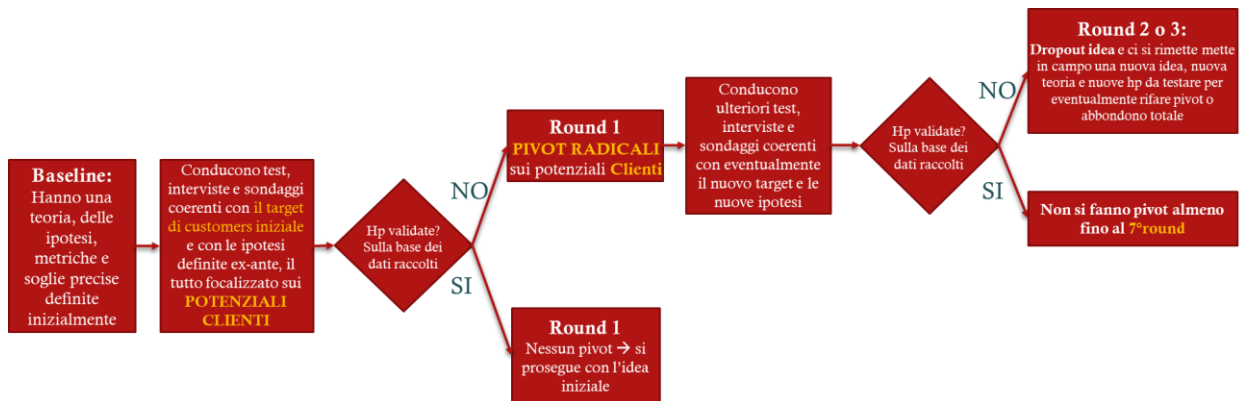
È il non insegnare un vero e proprio metodo che porta le startup di Controllo a non riconoscersi in un profilo identificato, a non fare più pivot radicali o più pivot incrementali, ma in generale a concentrarsi sulla loro idea.

Dunque quello a cui si è giunti fino adesso è l’identificazione di tre profili caratteristici, diversi per ogni tipologia di startup a seconda del metodo seguito, Scientifiche, Effectuation o Controllo.

Inoltre attraverso **i seguenti flussi, che sintetizzano il comportamento analizzato dei tre trattamenti**, si riesce a descrivere la stipulazione di una teoria (*Explanation Building*) associata a presunti legami causali (causal links) e all’analisi di serie temporali come spiegato nella parte di nozioni teoriche:

- **SCIENTIFIC**

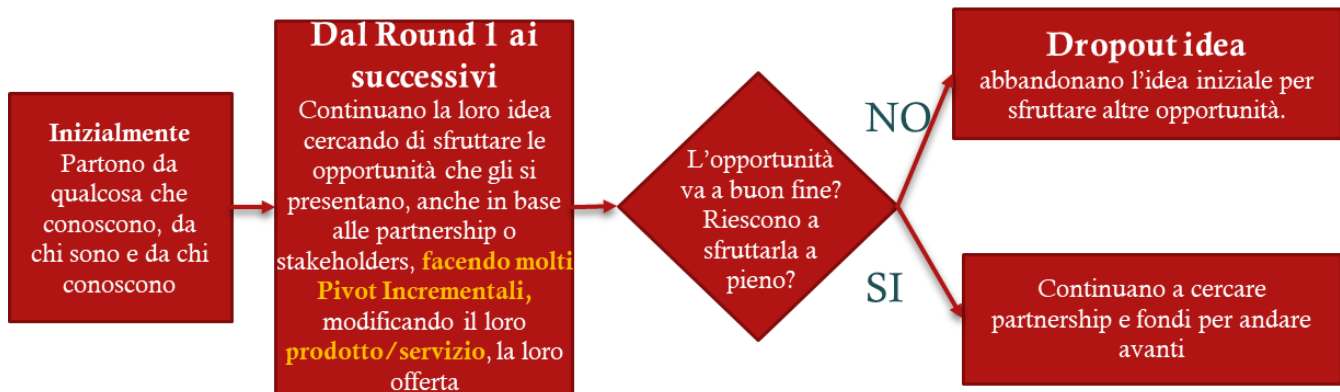
Nella maggior parte dei casi analizzati il flusso che una startup segue adottando il metodo scientifico è il seguente:



In tutti i casi analizzati, dalle interviste emerge particolarmente il *metodo analitico usato*. L'approccio scientifico, durante tutta l'evoluzione delle attività imprenditoriali, ha un forte impatto, in quanto gli imprenditori che seguono questo metodo partono da una teoria specifica, da una definizione di un problema e dalla supposizione di una certa quantità di ipotesi da testare. Inizialmente vengono fissate delle ipotesi, delle soglie e delle metriche ex-ante (**BUILD**) ed è solo successivamente alla fase di test, conduzione di interviste e sondaggi che le startup prendono delle decisioni riguardo cosa fare (**MEASURE**). La cosa che emerge in particolare è che sono gli intervistati stessi ad affermare esplicitamente che si basano sui sondaggi e sulle interviste e sulle risposte che hanno ottenuto per validare e capire se le loro assunzioni sono confermate o meno (**codici in vivo**). E' sulla base dei dati raccolti che prendono decisioni, sulla base dei bisogni dei potenziali clienti a cui sottopongono eventuali domande e test (**LEARN**). Il punto è che il tutto è basato sul **cliente**, le startup di questo tipo cercano bene di capire quale sia il loro potenziale cliente facendo test e interviste ed eventualmente cambiando caratteristiche sostanziali della propria idea per attrarre il cliente migliore. Altro punto che emerge, in particolare dalle analisi sul database, è che il numero di pivot fatti è decisamente minore rispetto ai round di interviste eseguiti, ma i cambiamenti sono sostanziali → **Chi fa pivot radicali li fa una volta su 6 round sulla stessa idea**. Il maggior numero di comportamenti di questo tipo è stato riscontrato nelle startup che adottano un metodo scientifico. Nello specifico **tutti i pivot riscontrati sono inerenti alla Value Proposition e ai Customers (need o segment)**, vale a dire che ci si concentra a cambiare caratteristiche dell'idea riguardanti il target dei potenziali clienti o i bisogni che hanno e questo viene già fatto all'inizio, al Round 1. Ovvero se tra l'intervista iniziale, la Baseline, e l'intervista successiva, il Round 1, le ipotesi non sono validate attraverso test e interviste, le startup Scientifiche fanno un solo **pivot radicale** sull'idea di partenza e continuano a lavorare sull'idea iniziale; a questo punto dopo aver fatto un cambiamento sostanziale dovuto ai dati raccolti nei test iniziali non ne fanno altri se le nuove ipotesi (principalmente sui customers) sono validate. Se invece anche dopo aver già fatto un pivot radicale all'inizio del programma continuano nei test successivi a ricevere feedback e risposte che non validavano le loro ipotesi, fanno **dropout idea**. **[Fanno un solo pivot radicale al 1° round e da qui continuano poi senza fare più pivot, ma se arrivano a fare un dropout idea è definitivo e la maggior parte dei casi collegato al dropout programma.]** In confronto alle Startup Effectuation, trattate in seguito, si attenziona dunque che **le startup che adottano un metodo scientifico fanno più velocemente (prima, nei primi round) Termination idea e si concentrano sul Cliente facendo Pivot Radicali, ma in numerosità le startup scientifiche che fanno exit sono maggiori**.

- **EFFECTUATION**

I principali comportamenti riscontrati dalle startup che hanno adottato un metodo Effectuation invece sono descritti dal seguente flusso :



Le startup Effectuation, svolgono i pivot nella maggior parte dei casi per sfruttare delle opportunità o delle contingenze impreviste. **Se non riescono a sfruttare tali opportunità fanno dropout idea**, magari andando verso un'altra idea simile che però è più semplice. Può essere più semplice perché si affiancano a delle partnership già esistenti o perché sfruttano qualche altra opportunità.

Dall'ascolto delle interviste in particolare è emerso molto **l'approccio Effectuation durante tutta l'evoluzione dell'idea**. La nascita e il motivo di scelta di quel tipo di attività riguarda un passato o un presente professionale e personale dovuto alle competenze acquisite nel tempo (*bird in hand*); l'attività della startup si focalizza sulle risorse che si hanno a disposizione e in particolare sulla ricerca di fondi di investimento per il proprio **prodotto/servizio**, necessari per ridurre al minimo le risorse da investire e rischiare quanto meno possibile (*affordable loss*); Inoltre queste tipologie di startup cercano sempre di trovare delle partnership che possano aiutarli, delle possibili collaborazioni, cercano di fare alleanze strategiche piuttosto che analisi competitive (*crazy quilt*). La cosa che emerge particolarmente è che si fa molto leva sulle contingenze impreviste, sulla base degli avvenimenti che succedono esse cambiano la loro idea, modificano il loro business. Non basandosi su ipotesi stabilite ex-ante, ma basandosi molto sul parere di "esperti o professionisti del settore" che possono essere anche solo altri imprenditori, tutor di IVL e non solo, ma anche amici (*lemonade*) 2 pivot su 3 vengono fatti ascoltando pareri esterni, senza fare test a supporto. Queste startup interagiscono quanto più possibile con gli **stakeholders come fossero un ancora di salvataggio (pilot in the plane)**.

Altro punto che emerge fortemente, come già accennato prima, è il fatto che vengono sfruttate le nuove opportunità piuttosto che delle decisioni pregresse. Infine dalle analisi sul database, il numero di **pivot incrementali** fatti da queste startup in fase early stage è maggiore in media rispetto a quelli fatti dalle startup Scientific, oltre al fatto che vengono eseguiti nella maggior parte dei casi pivot incentrati sul prodotto e/o sul servizio che si sta offrendo (**zoom-in o zoom-out pivot, platform pivot, value capture pivot**), a differenza dalle startup Scientific che invece si concentrano sui customer need e customer segments principalmente.

- **CONTROLLO**

Per questo profilo non emerge alcun flusso, come già ribadito più volte, in queste tipologie di startup emerge il caos e non è stato possibile creare un flusso continuo e sequenziale che metta insieme alcune caratteristiche comuni.

Sicuramente, come rappresentato nei **Pattern “Somiglianze”**, le startup di Controllo sono un mix tra quelle Effectuation e quelle Scientific. Alcuni fattori riscontrati che hanno in comune con le altre tipologie di startup, quelle di Controllo ascoltate nelle interviste, sono i seguenti:

1. All'inizio alcune seguono e utilizzano molto un approccio scientifico, soprattutto nella formulazione di una teoria, ma anche nella validazione del problema della fase di test. Partono da delle ipotesi di base che validano attraverso delle interviste, in modo molto schematico, utilizzando anche metriche adeguate. **Tuttavia il campione di intervistati così come i dati raccolti è soggetto a *confirmation bias*.**
2. Le loro idee NON nascono da cosa conoscono, da chi sono e da chi conoscono, ma cercano di risolvere problemi di altri (**NO Bird in hand**), utilizzando però solo le risorse che possono permettersi di perdere (**SI Affordable loss**). Inoltre sfruttano le opportunità che gli si presentano davanti e **i pivot eseguiti riguardano ciò che accade nel corso delle attività svolte. (SI lemonade).**
3. **Se ci si accorge che il business non è sostenibile non abbandonano l'idea, ma cercano di trovare un'altra soluzione per la stessa idea.** Si riparte così dalla validazione del problema. Queste tipologie di profili pensano più a studiare il mercato, i concorrenti e le scelte di cambiare qualcosa nel loro business model le fanno sulla base di queste, sulla base di quello che fanno i competitor, di come si muove il mercato, non sfruttano alleanze strategiche in tal senso (**NO crazy quilt**). Eventuali futuri pivot, dopo aver fatto i pivot radicali dell'idea iniziale e quindi aver sostanzialmente cambiato idea, si continuano a basare su nuovi questionari e interviste rivolti ai **nuovi potenziali clienti, ma pochi, non rappresentativi e non coerenti.** Poche risposte ottenuti e pochi feedback ricevuti.
4. In ogni caso le domande dei test fatti sono poste per confermare le proprie ipotesi di partenza e rivolti a utenti già ascoltati e intervistati, ma soprattutto ad amici e parenti, sintomo di *confirmation bias*.
Dall'analisi del database un altro punto fondamentale è la numerosità dei pivot svolti, sia radicali che incrementali, **in media su 6 round una startup di controllo fa più pivot incrementali degli'altri due trattamenti e più pivot radicali di una startup Effectuation.**

Le caratteristiche di questi tre profili, Scientific, Effectuation e Controllo, rappresentati da dei flussi lineari e completi nei primi due casi, descrivono dei **comportamenti ex post l'insegnamento di un metodo** e le conseguenti attività intraprese dalle startup dopo aver seguito il corso di InnoVentureLab.

Tuttavia le ipotesi dimostrate nelle analisi di questa tesi riscontrano dei collegamenti con **i comportamenti delle startup ex ante l'insegnamento di un metodo** e l'inizio delle attività di startup/impresa.

Sono stati infatti identificati tre profili che caratterizzano le startup prima ancora di essere startup Scientifiche, Effectuation e di Controllo, ovvero i Darwiniani, i Comunitari e i Missionari.

Secondo uno studio di Emmanuelle Fauchart e Marc Gruber, intitolato “*Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Eole of Founder Identity in Entrepreneurship*”, si è scoperto, attraverso una teoria di identità sociale, osservando i comportamenti e le azioni di 49 fondatori di imprese, legate alla produzione industriale di articoli sportivi, che esistono tre identità socialmente diverse nell’imprenditorialità. L’analisi eseguita dai due autori nel 2011 e pubblicata su “Academy of Management Journal”, studia l’esistenza di tre profili di founders alle porte della creazione della loro impresa. Queste identità in cui vengono caratterizzati tali soggetti non sono altro che il riassunto degli obiettivi con cui il fondatore avvia la propria attività imprenditoriale ed i modi con cui agisce nel proprio percorso.

- **L’identità darwiniana**

L’identità darwiniana ha l’obiettivo di sviluppare una idea perlopiù redditizia e che abbia successo negli anni. Nell’avvio della loro attività, *i darwiniani* si focalizzano fortemente sull’accumulo di profitti e sulla creazione di una propria ricchezza. Sono i solidi principi commerciali che tali imprenditori seguono a dettare lo sviluppo dell’idea. Nel caso in cui ci fossero migliori prospettive economiche rivolte verso un’idea diversa da quella di partenza, tale classe seguirebbe tranquillamente l’altra strada più proficua. Si tratta di un’identità con un approccio generico alla creazione della impresa e che mira maggiormente a quello che gli garantisce dei profitti nel tempo. Tale approccio all’impresa determina una forte tensione competitiva tra identità di questo tipo. La tendenza è quella di voler ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese, differenziandosi da esse. Vi sono dunque una forte tensione innovativa ed una cura particolare al posizionamento del marchio nel mercato.

- **L’identità comunitaria**

L’identità imprenditoriale comunitaria invece si caratterizza per il senso di appartenenza che il leader ha nei confronti della società circostante a lui. L’obiettivo di tale leader è quello di creare un’impresa in un contesto sociale che lui fa proprio, attraverso lo sviluppo di un prodotto o servizio innovativo che possa funzionare come un catalizzatore per lo sviluppo della comunità. Ciò che maggiormente dà sostegno al leader è la comunità stessa, che apprezza il suo sforzo e ne riconosce l’impegno. Infatti, colui che avvia questo tipo di impresa, fa parte della comunità stessa e riconosce i bisogni che essa ha, dunque il fine è quello di soddisfarli con un prodotto autentico. Non c’è, in questo caso, un obiettivo di ricchezza, il profitto è secondario. Una persona, in quanto membro della comunità stessa, si accorge di un bisogno, soddisfatto da un prodotto appropriato, riesce a capire l’importanza del problema in maniera rapida e migliore rispetto ad una persona esterna a tal contesto. Questo senso di appartenenza e di comprensione dei bisogni di un particolare mercato, sono propri dell’identità comunitaria, la quale distingue bene chi è parte della comunità e chi no. Il frutto dell’avvio dell’impresa è qualcosa in cui il leader crede fermamente. L’avvio di un’impresa può essere dettato da una passione che si trasforma in un vero e proprio lavoro, come uno sport, o un servizio che manca nella comunità e di cui il leader vuole iniziare ad occuparsi personalmente, perché percepisce la necessità.

- **L'identità missionaria**

I fondatori di una impresa con identità missionaria sono un'estensione dei *comunitari*, poiché essi vedono la propria idea come agente di cambiamento tuttavia estendono la loro visione a tutta la società nella sua completezza. La loro missione di creazione di una impresa ha le sue basi nel perseguimento delle proprie visioni politiche e culturali, promuovendo cause particolari, specialmente di natura sociale e/o legate all'ambiente. Tale mission si può riassumere nella volontà di rendere il mondo un posto migliore, impegnandosi fermamente nell'influenzare positivamente il benessere della società ed agendo in modo trasparente e responsabile. L'azienda che nasce da questo contesto si pone come modello di riferimento per la società stessa, dedicando molta attenzione al motivo per cui si sviluppa l'idea ed al modo in cui si promuove lo sviluppo. Questo tipo di identità sociale vorrebbe raggiungere il maggior numero possibile di persone, per trasmettere il proprio messaggio, con la finalità di apportare un cambiamento dello status quo che può essere legato ai consumi di risorse, all'attenzione all'ecologia o agli animali per esempio.

Dallo studio condotto da Emmanuelle Fauchart e Marc Gruber, emerge come punto fondamentale il fatto che un'identità, se saliente e forte, può portare a fare una previsione sugli atteggiamenti ed i comportamenti che la persona avrà sia negli obiettivi che si pone per dare vita all'impresa, sia nelle successive decisioni strategiche.

Nello specifico, si differenziano sulla base di:

1. Segmento o più segmenti di mercato servito/i
2. Esigenze dei clienti a cui vanno incontro
3. Impiego di capacità e risorse

Sfruttando la raccolta dati del progetto IVL si sono potute studiare queste tre identità nello specifico, ed è emerso che:

- Su un totale di 384 startup riclassificate, **i darwiniani sono la classe meno numerosa, composta da sole 73 startup**. L'età media del founder è di circa 31 anni, la dimensione media del team è di circa 1.96 persone, le ore mediamente dedicate al progetto sono circa 18 settimanali. 60 founder hanno inoltre dichiarato di avere un altro lavoro al di fuori della startup. Mediamente, un uno ha già una esperienza pregressa di 8 anni lavorativi ed un'esperienza come manager di 1 anno e mezzo.
- **I comunitari sono la classe** che è al secondo posto in classifica a livello di numerosità, **composta da 91 startup**. L'età media del founder è di circa 29 anni, la dimensione media del team è di circa 2.2 persone, le ore mediamente dedicate al progetto sono circa 20 settimanali. 72 founders su 91 hanno dichiarato di avere un altro lavoro al di fuori della startup. Mediamente, un founder ha già una esperienza pregressa di 6 anni lavorativi ed un'esperienza come manager di poco più di un anno. Nel complesso dunque, questa classe è mediamente un po' più giovane, con meno anni di esperienza alle spalle e con una numerosità di team superiore rispetto alla classe dei darwiniani.
- **I missionari, infine, sono la classe decisamente più numerosa, composta da 220 startup**. L'età media del founder è di circa 30 anni, la dimensione media del team è di circa 2.2 persone come per i comunitari, le ore mediamente dedicate al progetto sono circa 17 settimanali. 190 founders su 220 hanno dichiarato di avere un altro lavoro al di fuori della startup. Mediamente, un founder ha già una esperienza pregressa di quasi 7 anni lavorativi ed un'esperienza come manager di poco più di un anno.

Nel complesso dunque, rispetto alla classe dei darwiniani, questa classe è mediamente un po' più giovane, con meno anni di esperienza alle spalle rispetto agli 8 anni della prima classe e con una numerosità di team superiore. Queste caratteristiche sono più simili a quelle riscontrate per l'identità comunitaria.

Attraverso, inoltre, l'analisi/ricerca quantitativa più approfondita, svolta in parallelo a quella qualitativa descritta in questo lavoro di tesi, nel lavoro di tesi di Giorgia Antenzio *“Le tipologie di identità sociale dei founders nelle decisioni strategiche core all'avvio di una nuova impresa e la relazione sia con gli obiettivi iniziali prefissati, sia con i pivot”* sono stati eseguiti specifici test statistici di regressione. I diversi test sono stati realizzati intersecando le variabili indipendenti con quelle dipendenti e studiandone i risultati per:

- Esplorare a fondo le tre tipologie di identità sociali che emergono tra i partecipanti di IVL, creando tre tipologie di profili.
- Comprendere se l'appartenenza ad una identità sociale (definizione ex-ante) abbia delle influenze sull'attività imprenditoriale early stage.
- Comprendere se il trattamento (Scientific, Effectuation, Controllo) sia rafforzato o deviato a seconda degli obiettivi con cui una startup avvia il proprio percorso, e quindi a seconda dell'identità sociale di appartenenza.
- Comprendere se la scientificità media di una startup sia rafforzata o deviata a seconda dell'identità sociale di appartenenza.
- Comprendere quali meccanismi ex-post (pivot incrementali, pivot radicali, dropout dell'idea, dropout del programma, exit) siano davvero legati all'identità sociale (ex-ante) ed alla scientificità media.

A partire da una numerosità di 384 startup che hanno effettivamente risposto alla survey pre-corso, e che sono dunque state classificate in una delle tre tipologie di identità sociali, ne sono rimaste 270 che effettivamente hanno iniziato il programma IVL superando il Round 1 di interviste con successo (in queste non sono state incluse le startup di controllo puro, e le startup che non hanno superato il round 1).

Solamente per i test finali di valutazione dei dropout, allora sono stati effettuati dei test sull'intero campione di startup (384) a cui sono state tolte le startup di controllo puro, per un totale di **308 startup nel database**.

Per cui intersecando le tre identità ex-ante Darwiniane, Comunitarie e Missionarie con le tre identità ex-post Scientifiche, Effectuation e di Controllo e analizzando come vengono eseguiti i pivot dopo aver seguito il corso di Innoventurelab sono emersi dei risultati interessanti.

Dei diversi test eseguiti dalla ricerca quantitativa quelli in particolare riferiti ai Pivot e al Termination Idea hanno portato i seguenti risultati:

Tabella 9 – Ricerca quantitativa – test statistici

Variabile dipendente	Tipologia Var. dipendente	Variabile indipendente	Test o Tipo di regressione o	Base outcome	Risultati
<u>IDENTITA'</u>	Categoria	Pivot incrementali cumulati	Multinomial logit	ID 1 ID 2 ID 3	I Missionari hanno maggiore probabilità di fare 1 o al massimo 2 pivot incrementali, rispetto ai Darwiniani
<u>CUMULATA PIVOT INC</u>	Categoria (considerata continua per questo test)	Identità	Reg lineare		L'identità dei missionari ha correlazione significativa e positiva sui pivot incrementali, rispetto ai darwiniani
<u>CUMULATA PIVOT INC</u> per ogni startup	Categoria	Trattamento	Multinomial logit	0 pivot incrementali cumulati	Se sei Scientific o Effectuation, quindi segui un metodo, difficilmente arrivi a fare 4, 5 o 6 pivot incrementali
<u>CUMULATA PIVOT INC</u>	Categoria	Scientificità media di ogni startup	Multinomial logit	0 pivot incrementali cumulati	Le startup che hanno una più alta Scientificità media hanno una MAGGIORE prob. di ricadere nella categoria di chi fa 1, 2, o 3 pivot incr piuttosto che nella categoria di nessun pivot, rispetto a chi ha una Scientificità media inferiore
<u>CUMULATA PIVOT RAD</u>	Categoria	Trattamento	Multinomial logit	0 pivot radicali cumulati	Non c'è significatività → Criticità
<u>CUMULATA PIVOT RAD</u>	Categoria	Scientificità media di ogni startup	Multinomial logit REG? NB?	0 pivot radicali cumulati	Non c'è significatività → Criticità
<u>SCIENTIFICITA'</u>	Scala	Trattamento; Instructor	Reg lineare con reg multipli	-	Gli imprenditori che hanno seguito il metodo Scientifico, rispetto al controllo, hanno un livello di Scientificità media maggiore.
<u>TRATTAMENTO</u>	Categoria	Instructor	Multinomial logit	Tr 1 (C); Tr 2 (S); Tr 3 (E);	Non c'è significatività
<u>EXIT</u>	Binaria	Scientificità media di ogni startup	Probit	-	All'aumentare della Scientificità media di ciascuna startup, la probabilità che la exit effettivamente avvenga (Exit = 1) diminuisce.
<u>EXIT</u>	Binaria	Scientificità media Instructor	Probit		Si conferma risultato precedente
<u>EXIT</u>	Binaria	Trattamento	Probit	-	Non c'è una correlazione significativa degli Scientifici ed Effectuation, rispetto al controllo, con la P(EXIT=1), anche aggiungendo la correlazione tra identità e trattamento
<u>EXIT</u>	Binaria	Identità	Probit	-	Come nota precedente
<u>DROPOUT IDEA</u>	Binaria	Trattamento	Probit		Non c'è significatività
<u>DROPOUT IDEA</u>	Binaria	Trattamento, Scientificità	Probit		All'aumentare della Scientificità, diminuisce la probabilità di dropout IDEA
<u>DROPOUT IDEA</u>	Binaria	Identità	Probit		Non c'è significatività
<u>DROPOUT IDEA</u>	Binaria	Identità, Trattamento	Probit		Non c'è significatività
<u>DROPOUT IDEA</u>	Binaria	Identità, Trattamento, Identità#Tratt.	Probit		Missionari: aumenta la probabilità di dropout IDEA, mentre i metodi di trattamento la riducono.
<u>DROPOUT IDEA</u>	Binaria	Cum Pivot Inc	Probit		Quando Cum Pivot Inc è presa come continua (c.var), all'aumentare della cumulata diminuisce la probabilità di dropout IDEA
<u>DROPOUT IDEA</u>	Binaria	Cum pivot Rad	Probit		Quando Cum Pivot Rad è presa come continua (c.var), all'aumentare della cumulata aumenta la probabilità di dropout IDEA

Dunque, dalle analisi quantitative riportate sicuramente vengono confermate parte delle ipotesi definite inizialmente in questo lavoro di tesi e parte delle ipotesi trattate nell'altro lavoro di tesi parallelo, quello quantitativo.

Ricordando che i *Darwiniani* sono coloro che avviano l'attività per generare ricchezza; i *Comunitari* sono coloro che si identificano in un gruppo (sportivo, lavorativo...) e che creano un prodotto o servizio per rispondere ad una necessità del gruppo; mentre i *Missionari* sono le persone che portano nella loro idea un messaggio sociale, ambientale, culturale e vogliono estenderlo alla società intera, senza un obiettivo primariamente economico, è particolarmente emerso che:

- Rispetto all'ipotesi secondo cui *l'identità di appartenenza del founder impatta (positivamente o negativamente, in base all'identità) sul numero di pivot incrementali* è stato trovato che vi è relazione significativa tra l'identità di appartenenza e la probabilità di fare pivot incrementali.

Nello specifico, le persone che hanno fatto 1 pivot incrementale nell'arco del percorso hanno maggiore probabilità di ricadere nell'identità dei Comunitari piuttosto che in quella dei Darwiniani, rispetto a chi non ha mai fatto pivot.

Inoltre, le persone che hanno fatto 1 o 2 pivot incrementali, hanno una maggiore probabilità di appartenere all'identità dei Missionari piuttosto che ai Darwiniani, rispetto a chi non ha fatto pivot. (v. Figura 15)

Questa evidenza è molto importante: conferma **che i Darwiniani hanno meno incentivo a migliorare la propria idea e dunque a fare dei pivot incrementali.**



Figure 15 – 1° risultato rilevante derivante dai test statistici

A questo esito si aggiunge un ulteriore risultato significativo derivante dai test e legato ai pivot: una startup che si impegna e fa dei pivot incrementali e radicali, migliorando determinati aspetti della propria idea e rimettendosi in discussione, non ha incentivo ad abbandonare il programma.

Una startup che si impegna e fa dei pivot incrementali, migliorando determinati aspetti della propria idea e rimettendosi in discussione, non ha incentivo ad abbandonare l'idea, mentre se eccede in pivot radicali, essendo cambiamenti a livello di *value proposition* e *customer segment*, vuol dire che non ha ben chiaro il cuore della propria idea. (v. Figura 16)

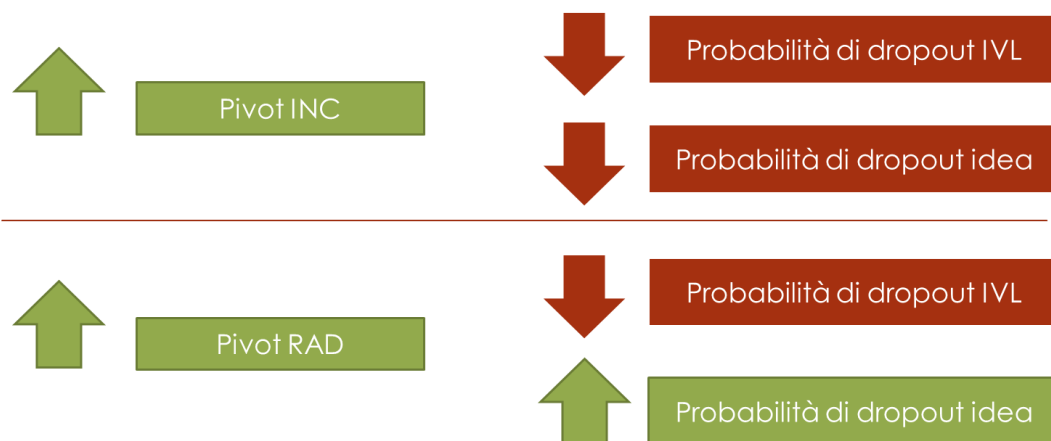


Figure 16 – 2° risultato rilevante derivante dai test statistici

- Rispetto all'ipotesi secondo cui *il metodo insegnato alle tre tipologie di identità impatta significativamente il numero di pivot cumulati nel tempo*, si è ottenuto un risultato notevole e che completa lo studio di questo lavoro di tesi. L'evidenza qualitativa viene confermata dal seguente risultato: le startup che seguono il metodo scientifico tendono a fare razionalmente un pivot incrementale, mentre le startup che seguono un approccio Effectuation è probabile che arrivino a fare anche due o tre pivot incrementali. **Ne deriva che un livello di scientificità media maggiore determina un numero contenuto di pivot. Il punto di comunione risiede nel fatto che il metodo induce sempre a fare dei cambiamenti a livello di idea, ma la differenza intrinseca dei metodi porta a fare dei pivot diversi.** (v. Figura 17)

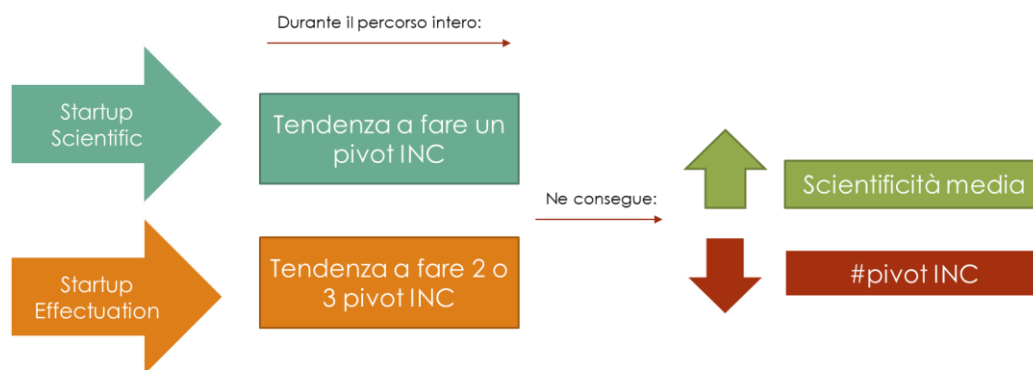


Figure 17 – 3° risultato rilevante derivante dai test statistici

- Rispetto all' ultima ipotesi secondo cui *la scientificità media di una startup, indipendentemente dall'identità, è correlata significativamente al numero di pivot di ciascuna startup, alla probabilità di fare exit e dropout*, si è ottenuto che: a partire dal fatto che tra gli scientifici, c'è una maggiore propensione a fare 1 pivot incrementale durante il percorso, tra gli Effectuation anche 2 o 3, e dunque un livello di scientificità media maggiore determina un numero contenuto di pivot, è emerso che questo livello di scientificità media di ciascuna startup influenza la decisione di exit: **all'aumentare della scientificità media di una startup, si riduce significativamente la probabilità di exit**, al contrario delle variabili trattamento ed identità per le quali non possiamo affermare che ci sia una differente influenza tra scientifici ed Effectuation vs il controllo, oppure tra comunitari e missionari vs darwiniani.

Infine, **la scientificità media elevata riduce significativamente le intenzioni di dropout, sia IVL sia IDEA.** (v. Figura 18)

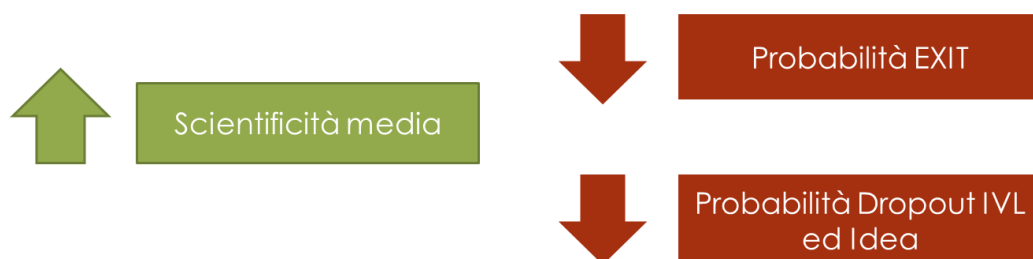


Figure 18 – 4° risultato rilevante derivante dai test statistici

Questo livello di Scientificità media di ciascuna startup influenza la decisione di exit: **all'aumentare della Scientificità media di una startup, si riduce significativamente la probabilità di exit**, al contrario delle variabili trattamento ed identità per le quali non possiamo affermare che ci sia una differente influenza tra Scientifici ed Effectuation vs il controllo, oppure tra comunitari e missionari vs darwiniani.

Infine, la Scientificità media elevata riduce significativamente le intenzioni di dropout, sia IVL sia IDEA.

Come riportato quindi, dall'analisi quantitativa in parte vengono confermate le ipotesi iniziali di questo lavoro di tesi, ipotesi riguardanti i due profili di trattamento Scientifico ed Effectuation.

Infatti viene confermato che il comportamento delle **startup Scientifiche**, che come descritto precedentemente, è caratterizzato dal fare meno pivot rispetto alle startup Effectuation, ma soprattutto è emerso che all'aumentare della Scientificità diminuisce la probabilità di dropout IDEA. Questo conferma il fatto che se una startup Scientifica deve cambiare idea lo fa subito, quanto prima possibile (c.v.d.) facendo 1 massimo 2 pivot all'inizio del percorso e se neanche con questi cambiamenti le ipotesi sono validate allora si passa ad un dropout idea, ma in caso contrario, una volta validate le ipotesi con la fase di test l'idea viene portata avanti fino a raggiungere gli obiettivi prefissati, per cui per chi continua a far parte del percorso se è una startup Scientifica il numero di Dropout Idea è minimo.

Quello che però non è stato completamente confermato dall'analisi quantitativa è la tipologia di test effettuati dalle startup Scientifiche, ovvero **non c'è significatività tra la cumulata dei pivot radicali e la Scientificità media di ogni startup**. Per cui non si può dire con certezza che i pochi pivot effettuati siano solo radicali e non incrementali. Tuttavia quello che viene confermato è che se le startup fanno pivot, radicali o incrementali che siano, li fanno in numero limitato, sicuramente un numero minore delle startup Effectuation. La tipologia di pivot effettuati però rimane un punto aperto da approfondire in attesa di maggiori verifiche.

Si può però affermare che chi ha seguito un metodo Scientifico ha un livello di Scientificità media maggiore, soprattutto rispetto alle Startup di Controllo e che i cambiamenti svolti da queste startup sono incentrati sul Cliente, come discusso nei paragrafi precedenti.

Per quanto riguarda **le Startup Effectuation** anche dalle analisi quantitative, invece, vengono confermate le ipotesi iniziali di questo lavoro di tesi, riguardanti il fatto che i pivot svolti principalmente sono incrementali ed eseguiti in maggiore quantità rispetto a quelli eseguiti dalle Startup Scientifiche, resta il fatto che nello specifico dall'analisi qualitativa è emerso che questi pivot sono riguardanti il prodotto e il servizio offerto. Anche in questo caso la tipologia di pivot effettuati rimane un punto aperto da approfondire in attesa di maggiori verifiche.

In conclusione quindi, sicuramente il metodo insegnato influisce molto su come vengono prese le decisioni, sul perché e di che tipo vengono svolti i pivot, oltre che su quando e quanti ne vengono svolti dalle tre identità di trattamento. Questo perché il metodo, se viene ben assimilato, utilizzato e rispettato, cambia il modo di vedere le cose e cambia il modo con cui vengono eseguite le attività imprenditoriali ex-post. Tuttavia il modo di essere e l'identità ex-ante l'adozione di un metodo, Scientifico o Effectuation che sia, nonostante il cambiamento avvenuto, caratterizza il modo di pensare e le conseguenti azioni future.

È come se l'identità che si ha prima di capire le regole base dell'imprenditorialità convivesse con l'identità cosciente e consapevole della teoria.

Due flussi di energia positiva che viaggiano paralleli con la possibilità di incontrarsi, unirsi e completare il profilo di un imprenditore avente un'idea per una startup di successo.



6. Prossimi passi

Questo lavoro di tesi non può che costituire un primo passo nell'indagine riguardante i pivot e il rapporto tra i tre approcci studiati.

In primo luogo, il passo successivo è analizzare il comportamento contrario a quello verificato dallo studio effettuato.

Capire cioè come vengono svolti **i pivot incrementali dalle startup Scientifiche** e come vengono svolti invece **i pivot radicali dalle startup Effectuation**.

Ripetere le analisi ad un campione di dimensione maggiore diminuirebbe il rumore che interessa i dati, aumentando le probabilità di rilevare questi errori e di osservare nuovi pattern nei dati. Concentrarsi maggiormente sulla quantità di pivot radicali e incrementali effettuati dalle startup Scientifiche con un maggior numero di round a disposizione aiuterebbe a identificare meglio il profilo.

Inoltre, servirebbe un'analisi più approfondita delle tabelle di verità, per capire quali condizioni si verificano in modo trasversale nel campione e quali invece siano determinanti per caratterizzare le startup. Gli stessi criteri di verità possono essere affiancati ad un sistema di valutazione e questo dovrà essere pensato per valutare in modo più rapido il comportamento delle diverse tipologie di startup.

Bisognerebbe approfondire soprattutto attraverso uno studio specifico le tipologie di pivot effettuati dalle diverse startup, se effettivamente gli scientifici eseguono maggiori pivot radicali (hp non validata in quanto non è risultata significativa nella ricerca quantitativa) e se effettivamente gli effectuation eseguono maggiori pivot incrementali. Se questi pivot in particolare sono incentrati rispettivamente sui clienti e sul prodotto/servizio è una tesi da confermare con un maggior numero di dati a disposizione.

Infine un altro tipo di analisi che in questo lavoro è stata solo accennata, ma che invece andrebbe esaminata maggiormente è quella riguardante le **startup che non hanno mai fatto pivot** (RIF. 4.5 **Zero Pivot**).

Sarebbe dunque necessario indagare se esistano particolari motivazioni sul motivo del non pivot e se ci siano delle condizioni specifiche per le quali si verificano determinate situazioni.

Bibliografia

- Amit, R., MacCrimmon, K. R., Zietsma, C., & Oesch, J. M. (2001). *Does money matter?: Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures*. - *Journal of business venturing*.
- Battaglia, Paolucci, Ughetto - *The role of Proof-of-Concept programs in facilitating the commercialization of research-based inventions*
- Birley, S., & Westhead, P. (1994). *A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size*. *Journal of business venturing*.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. BookBaby.
- Back to work - *Cos'è il Pivot e perché è importante per una startup*
- Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2019). *A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial*. *Management Science*.
- Delmestri, Royston Greenwood - *How Cinderella Became a Queen: Theorizing Radical Status Change*
- Dennis Lyth Frederiksen & Alexander Brem - *International Entrepreneurship and Management Journal* volume 13, pages 169–189 (2017) *How do entrepreneurs think they create value? - A Scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach*
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. *Academy of management journal*.
- Forbes, D. P. (2005). *Managerial determinants of decision speed in new ventures*. *Strategic Management Journal*.
- Hayward, M. L., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., & Fredrickson, B. L. (2010). *Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again*. *Journal of Business venturing*.
- Interloper Films (2012) *Eric Ries explains the pivot*
- John Kitching & Julia Rouse - *Contesting effectuation theory: Why it does not explain new venture creation*
- Kahneman, D. (2011). *Fast and slow thinking*. *Allen Lane and Penguin Books, New York*.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). *Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking*. *Management science*.
- Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. *Cambridge university press*.
- Marko Juhani Matalamäki – *Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship – towards a mature stage of the development*
- Moore, D. A., Oesch, J. M., & Zietsma, C. (2007). *What competition? Myopic selffocus in market-entry decisions*. *Organization Science*.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. *Crown Books*.
- Robert Mitchell, J., Shepherd, D. A., & Sharfman, M. P. (2011). *Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making*.
- Satheesh Raju¹, Dr N Suman Kumar² and Soni Nikkat³ (2020) - *Technology based startups pivoting for sustainability: case study of startups*
- Sohaib Shahid Bajwa, Xiaofeng Wang, Anh Nguyen Duc, Rafael Matone Chanin,

- Rafael Prikladnicki, Leandro Bento Pompermaier, and Pekka Abrahamsson –
The Startup Must be Ready to Pivot
 Strategic Management Journal.
- Startup Geeks e Startup Sprintx (2021) – *Pivot cos'è, quando e come farlo*
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: *Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of management Review.*
- Schramm, W. (1971). Notes on Case Studies of Instructional Media Projects.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). *Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. Journal of management*
- Steve Blank - *Customer Development (The Four Steps to the Epiphany, 2003).*
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods. Sage publications.*
- York, J. L., & Danes, J. E. (2014). *Customer development, innovation, and decisionmaking biases in the lean startup. Journal of small Business strategy.*

Appendice – Metodo

WHAT CAN BE CODED	EXAMPLES
Behaviours , specific acts	Seeking reassurance, Bragging
Events – short once in a lifetime events or things people have done that are often told as a story.	Wedding day, day moved out of home for university, starting first job
Activities – these are of a longer duration, involve other people within a particular setting	Going clubbing, attending a night course, conservation work
Strategies , practice or tactics	Being nasty to get dumped, Staying late at work to get promotion
States – general conditions experienced by people or found in organisations	Hopelessness “I’ll never meet anyone better at my age” settling for someone who is not really suitable
Meanings – A wide range of phenomena at the core of much qualitative analysis. Meanings and interpretations are important parts of what directs participants actions.	The term ‘chilling out’ is used by young people to mean relaxing and not doing very much
Participation – adaptation to a new setting or involvement	About new neighbours “In my new house I have to keep my music down at night as the neighbours have young children”.
Relationships or interaction	Seeing family “ Now my sister lives in the next road she visits more and we’ve become much closer.
Conditions or constraints	Lose of job (before financial difficulties), moving away (before lost contact with old friends)
Consequences	Confidence gets dates, positive attitude attracts opportunities
Settings – the entire context of the events under study	University, work place, housing estate
Reflexive – researcher’s role in the process, how intervention generated the data	Probing question “How did you feel when he said that?”

ID Startup	STARTUP INTERVISTATE	CLASSE - METODO	PIVOT INCREMENTALI	PIVOT RADICALI	Tipologia di Pivot	MOTIVO DEL PIVOT	DROPOUT IDEA	EXIT	MOTIVO DELLA EXIT	DESCRIZIONE
299	Sounder	Scientific		Round 1	Value proposition - <i>Customer Need Pivot</i>	integrazione con elementi nella Value Proposition, perché si è ritenuto che potesse essere congruo e coerente con l'aspetto commerciale della piattaforma				Si tratta di una startup esemplare per il metodo scientifico (<i>build-measure-learn</i>) in quanto dopo aver fatto dei test già prima del primo round si è resa conto di dover integrare degli elementi nella VP e di modificare il loro business sulla base delle interviste e sondaggi condotti. I test svolti erano precisi, coerenti e rigorosi con il target ipotizzato ex-ante, sono state anche definite delle soglie e delle metriche per valutare i dati raccolti. Ha fatto 1 solo pivot radicale al 1° round su 6 round di interviste e poi ha continuato a sviluppare la propria attività in attesa di uscire nel mercato.
230	Niccols	Scientific		Round 1	Value proposition	business non sostenibile	Round 1			La startup, inizialmente composta da un unico membro, racconta durante la baseline che l'idea tratta di una compravendita di cibo online fatto in casa, ma dopo aver ricevuto feedback non solo da questionari e interviste, ma anche da parenti e amici si è reso conto che il business non era sostenibile. Così fa un pivot radicale il 1° round perché segue una nuova idea – quella della creazione di una pagina Instagram con contenuti editoriali sulla propria città – che grazie al coinvolgimento di ambasciatori può diventare sempre più grande, con l'obiettivo di replicare il modello in altre città. Continuando con questa nuova idea, segue le nozioni del corso , e prosegue i round di interviste raccontando di svolgere sondaggi e interviste ai potenziali clienti e incrementando il team di supporto.
93	different	Scientific		Round 2	Value proposition - <i>Zoom-In Pivot e Customer-Segment Pivot</i>	Dopo una raccolta di feedback, hanno rivisitato completamente l'idea				In questo caso il metodo scientifico è stato correttamente applicato, in quanto la startup ha prima definito delle ipotesi ex-ante e dopo aver condotto test, interviste e questionari e aver ricevuto feedback in merito, ha fatto 1 pivot radicale nel 2° round su 6 round . Ha continuato poi a mandare avanti l'idea con le varie attività inerenti alla startup
372	Zatochive srl	Scientific		Round 1 Round 3	Value proposition - <i>Customer Need Pivot</i> Customer Segment - <i>Customer-Segment Pivot</i>	si sono trovati un'interfaccia utenti disponibile, già pronta di un terzo per la compravendita di auto online, inoltre il vecchio progetto li aveva portati in un vicolo cieco. 1) hanno capito che l'accordo con una società che produce auto (OR) non sembra andare in porto allora stanno tentando di vendere il servizio ai concessionari d'auto	Round 1			La startup segue alla perfezione il metodo scientifico in quanto fa dropout idea e pivot radicali dopo aver condotto delle analisi e aver fatto dei test, interviste e questionari con i potenziali clienti. Non validando le loro ipotesi decidono di cambiare idea il prima possibile. Alla fine però nascono degli screzi all'interno del team e decidono di abbandonare anche la seconda idea e il corso. E' stato svolto 1 solo pivot radicale per ogni idea su 6 round (pochi pivot e radicali) e il dropout dell'idea è stato fatto velocemente non appena ci si è resi conto che l'attività non poteva funzionare. Inoltre tutti i pivot che sono stati fatti sono tutti inerenti ai customers.
166	Halal World	Scientific		Round 2	Customer Segment e Attività chiave - <i>Customer-segment Pivot</i>	nuova attività più facile poiché già avviata	Round 5	Round 5 Round 6	Droupout, abbandonano il corso e l'idea perché da loro ritenuta poco valida ed inoltre sono nati screzi dentro il team troppi impegni	La startup adotta correttamente il metodo scientifico in quanto racconta che inizialmente dopo aver seguito il corso e i consigli dell'instructor si sono concentrati sui clienti (nel round 1 avevano l'intenzione di cambiare il target), ma è solo nel round 2 che racconta di un cambiamento sostanziale (pivot radicale) fatto solo dopo aver eseguito i test, le interviste e i questionari coerenti con la teoria e le ipotesi stabilite ex-ante. Ma continuando a lavorare poco sull'idea e facendo un paio di stand-by, alla fine nel 6° round decide di abbandonare il programma non per i risultati ottenuti o perché il business non era sostenibile, ma per i troppi impegni.

ID Startup	STARTUP INTERVISTATE	CLASSE - METODO	PIVOT INCREMENTALI	PIVOT RADICALI	Tipologia di Pivot	MOTIVO DEL PIVOT	EXIT	MOTIVO DELLA SVT	DESCRIZIONE
39	<i>(Avatar) Avenir</i>	Effectuation	Round 1		Customer segment - <i>Customer Need Pivot;</i> <i>Zoom-out Pivot</i>	perché si sono resi conto che il second-hand potrebbe essere più profittevole sul mercato			La startup in questione adotta un metodo effectuation, in quanto basa l'idea su chi è chi conosce e punta ad una perdita sostenibile sfruttando le varie opportunità che gli si presentano, cercando di avere stakeholder dalla sua parte. Si focalizza sulla riduzione dell'incertezza e non sullo studio dei competitor. Nel corso dei round fanno dei pivot incrementali cambiando il loro BPM perché ricevono dei feedback da "esperti" del settore. Sfruttano molto le contingenze impreviste e le opportunità
			Round 4		Value proposition - <i>Customer Segment Pivot;</i> <i>Value Capture Pivot</i>	Per avere un più ampio mercato lato eco-friendly e lato second hand			
			Round 7		Attività chiave; Revenue Stream - <i>Engine of Growth Pivot</i>	Hanno parlato con un esperto del settore che conosceva una startup simile alla loro, che gli ha detto per come siete strutturati diventereste una "lavanderia"			
			Round 1		Canali di distribuzione - <i>Channel Pivot</i>	a valle dell'esperienza di IVL e per dei colloqui fatti a organizzazioni interessate			
183	<i>InGame</i>	Effectuation	Round 2		Value proposition - <i>Customer Segment Pivot</i>	per iniziare a fare consulenza ed estendere il target (fare servizio di integrazione per dare informazioni importanti ai ragazzi)			La startup adotta un metodo effectuation in quanto basa l'idea su chi è e chi conosce e cosa sa fare. Sfruttano molto le contingenze e le opportunità che gli vengono proposte e fanno dei pivot in base a queste. In questo caso inizialmente l'idea si basava sulla guida autonoma di veicoli che trasportano merci, ma avendo ricevuto una proposta di POC da parte di Eni e Ferrovie dello stato (opportunità da esperti del settore) modificano, fanno due pivot incrementali in particolare, uno riguardante i clienti e uno in seguito riguardante le attività chiave proseguendo su questa seconda strada.
			Round 3		Customer segment - <i>Customer Segment Pivot</i>	più che un cambiamento è stato un arricchimento, dopo diversi fiscontri, in particolare con l'instructor			
			Round 6	Round 6	Value proposition - <i>Customer Segment Pivot</i>	Perché hanno avuto un'opportunità lavorata di avere un contatto nel network che aveva bisogno di una consulenza nell'industria 4.0			
			Round 5		Revenue Streams - <i>Value Capture Pivot</i>	Il cambiamento è dovuto alla necessità di Eni e Ferrovie dello Stato che hanno chiesto di focalizzarsi non solo su trasporto merci ma anche su trasporto di persone (mezzi pubblici)			
216	<i>MinervaS</i>	Effectuation	Round 6	Round 6	Customer segment - <i>Zoom-in Pivot;</i> <i>Customer Segment Pivot;</i> <i>Customer Need Pivot;</i>	Il cambiamento è dovuto alla necessità di Eni e Ferrovie dello Stato che hanno chiesto di focalizzarsi non solo su trasporto merci ma anche su trasporto di persone (mezzi pubblici)			La startup segue un metodo effectuation soprattutto perché l'idea all'inizio si basa su chi si è cosa fa (build hand) - ovvero sul lavoro di tesi della ragazza, ma i test che ha condotto, interviste e questionari sono stati fatti all'inizio prima della baseline e basta e non erano test troppo rigorosi e precisi. Da quel momento i 3 pivot incrementali sui customer segment sono stati fatti perché la startup ha seguito dei consigli e dei feedback partecipando a Innventure Lab, non facendo delle analisi di mercato o altro. Inoltre oltre ad essere alla ricerca di fondi e di collaborazioni pensano più a seguire i pareri di amici e parenti o di esperti del settore. --> Infatti dopo il pitch day rivede l'intero BMC modificando la VP e inserendo un two side da una parte i turisti e dall'altra le imprese di trasporto
			Round 1		Customer segment - <i>Customer Segment Pivot</i>	Pareri e confronti con amici			
			Round 2		Customer segment - <i>Customer Segment Pivot</i>	Pareri e confronti con amici			
			Round 3		Customer segment - <i>Customer Segment Pivot</i>	Feedback ricevuti dal corso			
38	<i>AuTour</i>	Effectuation	Round 4		Value proposition - <i>Customer Segment Pivot</i>	Feedback ricevuti al pitch day			Dopo essere stata in stand by nel round 6 decide di abbandonare il programma e l'idea il round 7
			Round 1		Customer segment - <i>Customer Segment Pivot</i>	Pareri e confronti con amici			
			Round 2		Customer segment - <i>Customer Segment Pivot</i>	Pareri e confronti con amici			
			Round 3		Customer segment - <i>Customer Segment Pivot</i>	Feedback ricevuti dal corso			
46	<i>Be Impact</i>	Effectuation	Round 5		Value Proposition e <i>Channel Pivot -</i> <i>Zoom out Pivot</i>	lettura di vari testi hanno portato all'idea di aggiungere una caratteristica alla VP - una nuova modalità			La startup si basa sul risolvere il problema della comunicazione tra media e cittadino, in tematica di attivismo sociale. Attraverso una piattaforma offrono al cittadino la possibilità di commentare ed essere attivi su particolari temi, fargli prendere posizioni etc. Prima pensano al social network, poi scartano quest'idea e passano ad un sistema europeo che vive di fondi europei un sito. Si concentrano più sul creare delle partnership piuttosto che sui concorrenti. La partnership acquisita nel 4° round è stata una cosa inaspettata che sono riusciti a cogliere come un'opportunità. Inoltre cercano nuove modalità di erogazione del servizio come nel 5° round la possibilità di creazione di un motore di ricerca specifico. I motivi del pivot spesso sono i feedback ricevuti e le decisioni vengono prese sempre analizzando le opportunità di partnership che gli si presentano.
			Round 1		Customer Segments - <i>Customer Segment Pivot</i>	Semplificazione dell'interazione tra i soggetti coinvolti			
			Round 2		Canali di distribuzione - <i>Platform Pivot</i>	social difficile, possibile target - si mostrava diffidente dei social			
			Round 4		Key Partnership - <i>Value Capture Pivot</i>	Sfruttare un'opportunità con partnership			

ID Startup	STARTUP INTERVISTATE	CLASSE - METODO	PIVOT INCREMENTALI	PIVOT RADICALI	Tipologia di Pivot	MOTIVO DEL PIVOT	EXIT	MOTIVO DELLA EXIT	DESCRIZIONE
6	(Advisory) UnlockedU	Controllo	Round 1 Round 2 Round 3 Round 4 Round 5		Customer segment - <i>Customer Segment Pivot e Engine of Growth Pivot</i> Canali di distribuzione - <i>Channel Pivot</i> Value proposition - <i>Technology Pivot e Customer Segment Pivot</i> Tipi di costi Risorse Chiave - <i>Value Capture Pivot</i>	aggiunta di customer e cambiamento parziale della value proposition a causa dei feedback raccolti per nuove collaborazioni con nuovi partner, e la scoperta di nuovi canali di distribuzione facendo ricerche non cambia l'idea, ma il metodo. Per approfondire la parte di analisi di mercato definizione e miglioramento della struttura dei costi e delle attività chiave, <i>non un vero e proprio cambiamento</i> cambiamento dei key partners e ampliamento nel rivolgersi alle istituzioni entrata di un competitor (Microsoft) in un segmento da solo scelto			La startup si concentra sul settore finanziario e riguarda la consulenza finanziaria. In accordo con il metodo scientifico inizialmente stabilisce una teoria basata su un problema ma che affronta la team leader a lavoro, che vede nei suoi clienti. Stabilisce un target e un problema, basando su di esso delle ipotesi. Conducono delle interviste e dei questionari poco coerenti e precisi però per raccogliere dati e per validare la loro idea iniziale. Fanno dei cambiamenti inizialmente sui clienti. Ad ogni round cercano sempre di avere/creare delle partnership, non preoccupandosi troppo dei concorrenti. Cercano sempre di non usare troppe risorse economiche e di avere una perdita sostenibile "mi mancano i soldi". I cambiamenti che fanno sono sulla base di feedback ricevuti ma spesso si tratta di confirmation bias. Inoltre ad ogni round incrementano e cercano membri per arricchire di competenze il team.
194	Kinnet	Controllo	Round 1 Round 2 Round 5 Round 6		Customer segment - <i>Customer Segment Pivot</i> Value proposition - <i>Zoom-in Pivot</i> Technology Pivot e <i>Customer Segment Pivot</i> Customer segment - <i>Customer Need Pivot</i>	per le ricerche effettuate e dalle risposte ottenute dai test erano bloccati perché non hanno trovato un developer per la loro idea iniziale, se lo avessero trovato non avrebbero cambiato, dunque hanno trovato il modo di avere la stessa soluzione cambiando la tecnologia difficilissimo trovare, solo 4 ne avevano trovati ma erano impagabilissimi e molto costosi non potevano dedicare del tempo alla loro startup. Non hanno trovato le risorse per valutare ulteriori alternative e avere una maggiore quota di mercato e aumentare il numero di utenti all'interno del sito			In questo caso l'idea non nasce in base a quello che si fa nella vita, alle proprie esperienze professionali ma nasce da un bisogno che l'imprenditore vede negli altri, in questo caso un bisogno della moglie e decide di provare a risolverlo. Si concentrano inizialmente su un'idea ma capiscono che il business non è sostenibile e modificano la VP e il customer segment facendo pivot radicali. Si trovano spesso a fare confirmation bias, in quanto ricevono pochi feedback e poche risposte, e i test e le interviste che conducono sono rivolti ad amici, parenti o utenti già ascoltati per conferma delle proprie ipotesi.
262	Rebesty	Controllo	Round 1 Round 2		Revenue Streams - <i>Value Capture Pivot</i>	hanno pensato di guadagnare in modo diverso, più diretto. Non più "ti lascio i conti", ma vendita diretta della piattaforma + consulenza, per avere maggior guadagno			L'approccio di questa startup all'inizio è molto scientifico in quanto fanno dei test e delle interviste avendo una teoria e delle ipotesi già pre-fissate. Raccolgono dati anche basandosi su fonti certe e per decidere i potenziali clienti si sono basati sulle soglie e metriche, ma il campione selezionato su cui hanno fatto i test non era specifico -> confirmation e overconfidence bias. L'idea della startup non è collegata rispetto a chi sono, chi conoscono e cosa conoscono. Per quanto riguarda i cambiamenti effettuati afferma: "ci sono delle alternative che costantemente valutiamo per modificare il modello di business rispetto a quanto non abbiamo ora" e "dobbiamo raccogliere fondi" -> questo si avvicina molto a degli aspetti del metodo effectuation
32	(Asso) Cartway	Controllo	Round 2 Round 4 Round 7		Customer segment - <i>Value Capture Pivot e Customer Segment Pivot</i> Risorse Chiave e Attività Chiave - <i>Zoom in Pivot</i> Attività chiave - <i>Customer Need Pivot</i>	Storico clienti "chi dovrebbe pagare e perché?", per fare in modo che i brand (con i quali sono i partner) verranno preferiti dagli utenti tramite la loro startup feedback da parte di amici e parenti riguardo l'app Hanno aggiunto delle statistiche e delle metriche nell'app e vorrebbero aggiungere la navigazione per potersi differenziare dalla concorrenza di altre app che fanno la lista della spesa			La startup si focalizza sul problema dei clienti di fare la spesa e vuole creare un modo più semplice e smart per farglielo fare attraverso un'app usufruendo di sconti e altri vantaggi. Si definiscono un two side in quanto dal lato B2C vedono i clienti finali che usufruiscono dell'app e dall'altro B2B, vari retailers, il primo pivot fatto nel round 2 riguarda il passaggio da retailers a brand. Nello stesso round quando hanno anche cambiato il nome che da Asso (nome italiano e non internazionale) dopo un feedback ricevuto dall'instructor è diventato Cartway (carrello via/carrenggiata). Nel fare i pivot adottano un approccio abbastanza scientifico andando a fare test e interviste coerenti con le ipotesi di partenza, ma solo inizialmente perché poi si basano su feedback ricevuti da parenti e amici in modo più informale e meno preciso ("non è stato lo stesso livello di indagine dell'intervista"). Nel corso delle interviste cercano comunque di limitare le risorse da usare e di avere una perdita sostenibile; oltre che mettersi in contatto con partnership strategici piuttosto che fare un'analisi di mercato - mirano più a cercare possibili collaborazioni: vorrebbero avere 2 possibili partners per tenere il pie in 2 scarpe (se uno dice no c'è l'altro). I motivi dei pivot sono dovuti ai feedback ricevuti riguardo le funzionalità dell'app (un primo prototipo lo hanno già scartato), i test beta successivi hanno fatto incrementare nuove funzionalità riguardo le attività chiave. Infine c'è la possibilità che la startup si fondi nelle Canarie per delle possibili collaborazioni e fondi pubblici messi a disposizione.
26	armandoturco - Camera oscura	Controllo	Round 1 Round 2 Round 3 Round 4		Attività chiave - <i>Value Capture Pivot</i> Value Proposition - <i>Zoom-in Pivot e Customer Need Pivot</i> Customer Segments e Attività chiave - <i>Customer Segment Pivot</i> <i>Zoom-in Pivot e Customer Need e Segment Pivot</i>	feedback dei clienti Per seguire il bisogno dei clienti Essersi reso conto di sprecare opportunità dopo aver parlato con gli attuali clienti			La startup si basa su un'idea di andare a creare dei valori e delle identità personali e professionali degli utenti, in modo da rendere più chiari i talenti dei propri clienti e le caratteristiche professionali. In particolare va a risolvere il problema dell'insoddisfazione del lavoro o dell'insoddisfazione personale. La VP viene infatti modificata 2 volte nell'arco dei 6 round, alla fine piuttosto che concentrarsi sul fare consulenza online per personal branding, si focalizza sul personal coaching. Fattura già al 1° round, ma racconta che l'evidenza del problema analizzato è stata verificata con una dozzina di persone su social, facendo delle domande molto informali, senza definire metriche o soglie, né ipotesi o teoria. Non sono stati fatti test precisi e puntuali o rigorosi, e questo avviene durante tutti i round, i pivot sono fatti solo sulla base di sue ricerche e competenze professionali. L'idea infatti riguarda nello specifico "chi sono, chi conosco e cosa conosco": competitor non ne ho individuati - l'idea potrebbe riguardare il life coach, ma non è la stessa cosa". È l'unico membro della startup, molto soggetto a bias, alla fine al 5° round abbandona il programma.

SCRIPT INTERVISTA INNOVENTURELAB 2020/2021

ICE-BREAKER

Buongiorno/pomeriggio/sera,

Sono [aggiungere nome] e chiamo per conto di InnoVentureLab. Posso parlare con [Nome della persona] di [nome della Start-up]?

*È un buon momento per parlare? Vorrei farti un'intervista telefonica di circa 30-35 minuti. Queste interviste vengono condotte circa **ogni 7 settimane** e fanno parte dell'accordo firmato per partecipare a InnoVentureLab.*

Prima di partire con un'intervista, ti chiedo di compilare la survey [inviare link] come le scorse volte. La survey dura circa 15 minuti. Una volta conclusa, ti prego di girarmi il codice che compare al termine della survey. Al termine della survey inizia l'intervista. Grazie.

*Lo scopo dell'intervista è monitorare i vostri progressi fino ad ora e tenere poi traccia delle attività fatte durante e dopo il periodo di formazione. Questa intervista telefonica **durerà circa 30-35 minuti**, e ti farò alcune domande sulle attività che hai svolto dalla chiamata precedente ad oggi, relativamente alla tua start-up. Non ci sono risposte giuste o sbagliate, ma vogliamo semplicemente capire come state lavorando, quindi sentiti libero/a di rispondere descrivendo le attività a cui state lavorando. L'intervista **verrà audio-registrata** per assicurare la trasparenza del progetto di ricerca, ma i dati vengono conservati da InnoVentureLab e non vengono ceduti a terzi o utilizzati, se non in forma anonima e aggregata. Se per te è tutto chiaro, possiamo iniziare con l'intervista. Se hai domande durante l'intervista o hai bisogno che io ripeta una domanda, non esitare a chiedere eventuali chiarimenti.*

Se per te è tutto chiaro, possiamo iniziare con l'intervista.

INFORMAZIONI DI BASE

1. *Al momento studi o svolgi qualche altro lavoro **al di fuori della start-up**? (SÌ/NO)*

Variabile database Altra_occupazione: _____ (studio/lavoro/nessuna)

Se svolge altro lavoro oltre alla start-up lavori part-time o full-time?

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

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

Variabile database Ore_lavorate: _____

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

Variabili database:

Clear_definition_roles (score from 1 to 5): _____

[Score=1 se imprenditore non ha definito i ruoli, score=3 se l'imprenditore ha deciso in modo 'informale' (es. senza dare job title) chi fa cosa, score=5 se gli imprenditori hanno formalmente stabilito chi si occupa di cosa e fornito job title a ogni persona in modo coerente con il ruolo]

Definition of milestones (score from 1 to 5): _____

[Score=1 se imprenditore non ha alcun tipo di piano su cosa fare quando, score=3 se l'imprenditore ha idea vaga di cosa fare quando, score=5 se gli imprenditori hanno discusso con gli altri e formalizzato (es. redatto) un piano su cosa fare quando]

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

Variabile database	Risposta
Fase_startup [riportare nel database solo le parole in neretto di fianco]	1 – Analisi del problema (stanno ancora facendo interviste/questionari e non hanno ancora un sito, una landing page, un prototipo) 2 - Prototipo (hanno un prototipo o una versione base del prodotto) 3 - Prototipo con cliente (hanno un prototipo E stanno effettivamente testando con cliente/i) 4- Sul mercato ma non fatturano (hanno un prodotto/servizio funzionante, ma non fatturano ancora) 5- Sul mercato e fatturano

APPROCCIO SCIENTIFICO:

[Per tutti i blocchi dell'approccio Scientifico ovvero TEORIA, IPOTESI, TEST, VALUTAZIONI E DECISIONI, bisogna capire: a) se questi elementi sono presenti, b) in che modo si inizia con una domanda aperta e generale per poi fare delle sotto-domande se gli elementi di Scientificità non emergono da soli. Per ogni sotto-variabile, è necessario assegnare un punteggio da 0 a 5, dove 0=per niente Scientifici, 5=massimo della Scientificità.]

1. *Puoi raccontarmi come si sta evolvendo il percorso della tua start-up? Iniziamo dalla soluzione che avete sviluppato/state sviluppando e dal vantaggio chiave che offrite ai vostri clienti). Rispetto all'ultima chiamata, ci sono stati dei cambiamenti nello sviluppo della vostra offerta/soluzione? (Se sì) quali? Per quale motivo? **Cosa vi ha portato a definire la vostra attuale offerta/soluzione?***

- [Se sì] *Perché pensi che questa soluzione possa avere successo? **Come sei/siete arrivati a questa conclusione?***

VARIABILE DATABASE	Cosa dobbiamo codificare	Domande aggiuntive	SCORE (da 0 a 5)
Teoria_chiara	La teoria è comprensibile (falsificabilità)	Score da dare alla fine se l'esposizione è stata chiara	
Teoria_elaborata	La teoria va nel dettaglio (falsicabilità)	Perché esiste quel problema? Perché la tua soluzione dovrebbe avere successo?	
Teoria_alternative	La teoria considera aspetti alternativi (generalizzabilità)	il tuo cliente ha altri problemi che varrebbe la pena affrontare?	

Teoria_evidenza	La teoria ha dei dati a supporto	Come siete arrivati a dire che il problema potrebbe essere quello davvero percepito?	
Teoria_modulare	La teoria scompone il problema in sotto-problemi da risolvere	Come descriveresti in modo specifico il problema dei tuoi clienti? Quali sono gli aspetti chiave?	
Teoria_gerarchia	La teoria aiuta a prioritizzare i problemi da risolvere	Come si differenziano i problemi che mi hai elencato?	

2. Vorrei sapere qualcosa in più sullo sviluppo del vostro business. Quali sono gli aspetti principali della vostra offerta/soluzione ad oggi? Ci sono aspetti sui quali state ancora investigando alcune cose? **Cosa vi ha portato a definire questi aspetti?**

- [in un secondo momento] *State parlando con clienti potenziali e/o effettivi per capire alcuni aspetti della vostra offerta/soluzione? [Se sì] Che cosa volevate capire nello specifico e perchè? E che cosa avete scoperto?*
- [se hanno parlato con clienti/fatto interviste o questionari] *Che domande avete fatto e perchè?*

[Qui è importante capire se ci sono supposizioni/predizioni su aspetti singoli del business che sono generate logicamente dall'idea generale, che devono ancora essere provate tramite test]

VARIABLE DATABASE	Cosa dobbiamo codificare	Domande aggiuntive	SCORE (da 0 a 5)
Ipo_esplicite	Elenca le ipotesi che intende testare in modo esplicito	quali erano le 3 cose principali che volevi capire?	
Ipo_coerenti	Sono derivate dalla teoria	[Senza una teoria ben definita il voto è automaticamente basso, cercate di capire se quello che si prefigge di capire è almeno in linea con la sua idea di business] In che modo le 3 cose che mi hai elencato prima sono legate all'idea di business/proposta di valore?	
Ipo_precise	Le ipotesi sono formulate in modo da testare una cosa alla volta	Fare riferimento alla prima domanda -> [L'intervistato è in grado di dire ciò che voleva capire in frasi brevi e concise?]	
Ipo_falsificabili	Hanno una soglia per la convalida [sono in grado di stabilire una condizione (soglia) in base alla quale le ipotesi possono essere considerate supportate / non supportate]	come hai capito se le tue idee iniziali / la tua intuizione erano confermate o meno? Nel caso in cui non fossero confermate, cosa potrebbe accadere?	
Ipo_testabili	Le variabili da testare sono state operazionalizzate correttamente	Hai pensato a come e cosa testare per confermare la tua intuizione?	
Ipo_alternativa	Le ipotesi erano mirate a falsificare una cosa e a supportarne un'altra come conseguenza diretta (alternativa)	Quali potrebbero essere delle idee alternative rispetto alla tua intuizione iniziale? In base a che cosa hai individuato queste alternative?	

3. *In che modo avete indagato o state indagando gli aspetti della vostro business su cui pensate di aver bisogno di raccogliere più informazioni? Ad esempio, avete raccolto dei dati? [se hanno fatto qualche tipo di ricerca --> che tipo di ricerche avete fatto? (questionario, intervista)] Che domande avete fatto? A chi le avete fatte? Cosa vi ha portato a scegliere che tipo di ricerca fare?*

VARIABILE DATABASE	Cosa dobbiamo codificare	Domande aggiuntive	SCORE (da 0 a 5)
Test_coerenti	il test permette di testare le ipotesi	Quali sono state le 3 domande chiave che hai posto? Puoi dirmele nello specifico?	
Test_validi	Specificità: il test è fatto nel vero contesto in cui opera la startup Validità: Il utilizza metriche coerenti con il costruito teorico Affidabilità: il test utilizza misure ripetibili con un basso errore di misurazione	in che contesto hai fatto l'intervista/questionario (ora, giorno, luogo, le persone cosa stavano facendo)	
Test_rappresentativi	Il test coinvolge un campione con le caratteristiche del reale target della startup	chi hai intervistato esattamente? Quali erano le caratteristiche dei soggetti coinvolti?	
Test_rigorosi	Usano il test giusto e con le procedure giuste (es. domande aperte nelle interviste; o hanno una baseline di confronto o un contraffattuale nel test di prodotto/servizio)	(se non vi ha detto le domande ancora, ribadite che volete sapere quali sono le 3 domande fondamentali che si sono posti)	
Test_causalità	Il test misura un nesso di causalità tra le 2 variabili testate (se Variabile1 allora effetto su Variabile2)	Cosa misura il test? Che cosa volevi misurare esattamente?	
Test_bias	Il test è realizzato su un campione con bias ridotti di selezione e autoselezione	Qualcuno con cui hai provato a intervistare o a cui hai contattato non ha risposto? [se qualcuno non ha risposto --> Sai dirmi se ci sono dei motivi particolari?]	

4. *Che cosa emerge dai dati che avete raccolto? Che cosa vi ha portato a queste conclusioni?*

- [In un secondo momento] *Dove avete archiviato i dati? Come li avete analizzati?*

VARIABILE DATABASE	Cosa dobbiamo codificare	Domande aggiuntive	SCORE (da 0 a 5)
Val_dati	non basati su esperienze individuali o sensazioni	Quali sono i dati principali che avete raccolto?	
Val_misure	misurano quello che teoricamente l'imprenditore vuole misurare e sono dati affidabili	Che tipo di metriche avete usato?	
Val_sistematica	c'è un modello di metriche, uno schema, qualcosa che categorizzi la raccolta dati	Come li avete raccolti? (registrati, interviste trascritte, ecc.) Come li avete analizzati? (grafici, registrato interviste, trascritto)	

		interviste)	
Val_esplicativi	riesce a connettere i vari risultati e a rielaborare la propria teoria conseguentemente	Quali sono le conclusioni che trai da questi test?	
Val_stima	Se gli imprenditori hanno una misura di performance in base alla quale stimano il valore dell'idea al fine di prendere la decisione finale (Continua/Pivot/Exit)	Come fai a sapere se la tua startup potrebbe avere successo? Su cosa ti basi per fare questa valutazione?	
Val_componente	Evidenze dei test (relativi a specifiche ipotesi) sono tradotte in una stima del valore della componente del modello di business testata	In che modo i tuoi test / misurazioni si collegano alla tua stima del successo / valore della tua start-up?	
Val_alternativa	I dati raccolti aiutano a stimare il valore della componente alternativa a quella testata	Su che cosa avete raccolto dati esattamente? [capire se solo sull'idea principale o anche su idee / possibilità alternative]? Se sì, come avete usato questi altri dati?	
Val_negativa	I risultati negativi dei test permettono di capire nuove possibilità di esplorazione	Ci sono risultati che non vanno nella direzione da voi sperata? Seppur negativi, avete usato questi dati in qualche modo (o come li usereste in caso)?	

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

- [In un secondo momento] → *Avete impostato delle soglie minime per decidere come valutare i dati raccolti? Come?*

VARIABLE DATABASE	Cosa dobbiamo codificare	Domande aggiuntive	SCORE (da 0 a 5)
Decisione_soglia	Se la decisione di 1. <u>continuare o abbandonare</u> il progetto è stata presa confrontando la stima del valore dell'idea con una soglia minima 2. <u>modificare</u> il progetto è stata presa confrontando la stima del valore dell'idea con una soglia minima	Come avete deciso come portare avanti la vostra idea imprenditoriale? Che tipo di decisioni avete preso finora? Come avete preso tali decisioni?	
Decisione_soglia_calibrata	La soglia tiene conto della qualità dei test e del tipo di dato raccolto	Come avete usato le informazioni raccolte?	

EFFECTUATION:

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

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

[Primo aspetto da codificare → hanno sviluppato la loro idea partendo dalla loro conoscenza personale / interessi, dalla propria rete personale / professionale, e dal loro background professionale / di studio e/o da altre esperienze O NO]

[Se dalla domanda principale non emergono abbastanza dati per fare la codifica qui sotto, fate pure le domande aggiuntive per poter dare uno score dove 5=massimo grado di Effectuation, 0=nessun grado di Effectuation.]

VARIABILE DATABASE	Cosa dobbiamo codificare	Domande aggiuntive	SCORE (da 0 a 5)
Bird_in_hand_whoare	Gli imprenditori sviluppano l'idea partendo da chi sono, ossia dalle proprie abilità e capacità	Come mai avete deciso di sviluppare l'idea in questo modo?	
Bird_in_hand_whoknow	Gli imprenditori sviluppano l'idea partendo da chi conoscono, ossia dalla propria famiglia, amici, network lavorativo	Hai coinvolto la tua rete di legami e conoscenze interpersonali (es. familiari, amici, network lavorativi) per sviluppare l'idea? Se sì, come?	
Bird_in_hand_whatknow	Gli imprenditori sviluppano l'idea partendo da cosa conoscono, ossia dal proprio background e esperienza	Le tue esperienze lavorative e il tuo background di studi ti sono d'aiuto? Se sì, In che modo?	

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

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

[Secondo aspetto di cui fare lo scoring *affordable loss*]

VARIABILE DATABASE	Cosa dobbiamo codificare	Domande aggiuntive	SCORE (da 0 a 5)
Affordable_loss_max	L'imprenditore ha usato il massimo delle risorse che può permettersi di perdere	Nel decidere quante risorse impegnare nel progetto, che criterio hai usato?	
Affordable_loss_risk	L'imprenditore non ha aggiunto risorse (anche soldi) a quelle disposte inizialmente	Hai impegnato risorse aggiuntive (ad es. più soldi) oltre a quelle iniziali?	
Affordable_loss_focus	L'imprenditore ha focalizzato la sua attenzione a non perdere più di quanto può permettersi invece di focalizzarsi sul valore atteso	Nel decidere come sviluppare la tua startup, da cosa ti sei lasciato guidare, rispetto alle risorse da investire e al valore potenziale dell'idea?	

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

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

[Terzo aspetto di cui fare lo scoring che tipo di accordi, collaborazioni hanno stretto]

VARIABILE DATABASE	Cosa dobbiamo codificare	Domande aggiuntive	SCORE (da 0 a 5)
Crazy_quilt_competitor	Se l'imprenditore ha stretto partnerships o alleanze con possibili competitor	Vorrei parlare dei tuoi concorrenti. C'è qualche relazione con loro? Se sì, puoi dirmi di più al riguardo? Quando è stata / sono state formate queste relazioni e perché?	
Crazy_quilt_supply	Se l'imprenditore ha ridotto l'incertezza stringendo accordi con fornitori che hanno mostrato interesse prima della commercializzazione	Vorrei parlare dei tuoi fornitori. Qual è il tuo rapporto con loro? C'è qualche accordo in atto?	
Crazy_quilt_client	Se l'imprenditore ha ridotto l'incertezza stringendo accordi con clienti che hanno mostrato interesse prima della commercializzazione	Vorrei parlare dei tuoi clienti. Hai identificato chi sono / potrebbero essere? Qual è il tuo rapporto con loro?	

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

[Quarto aspetto di cui fare lo scoring hanno sfruttato gli eventi inattesi oppure no]

VARIABILE DATABASE	Cosa dobbiamo codificare	Domande aggiuntive	SCORE (da 0 a 5)
Lemonade_surprise	Gli imprenditori hanno cercato di sfruttare eventi inattesi	Quali sono state le conseguenze di tali eventi impreveduti per lo sviluppo della tua attività? Puoi ricordare / descrivere come hai reagito?	
Lemonade_adapt	Gli imprenditori adattano le loro scelte alle risorse a disposizione e non viceversa	Quali sono state le conseguenze di tali eventi impreveduti per le tue risorse? Quali decisioni hai preso?	
Lemonade_opportunity	Gli imprenditori hanno approfittato di nuove opportunità che sono emerse	Riesci a ricordare quali decisioni hai preso a seguito di questi eventi inaspettati? Perché hai preso tali decisioni?	
Lemonade_flexibility	La flessibilità è un valore da preservare	Come hai deciso cosa non fare? Con che criterio?	

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

Variabile database: Contingency_plan: ____ (score da 0 a 10 per indicare quanto è dettagliato il loro pensiero su cosa fare in questo caso: 0 equivale a chi non sa assolutamente cosa fare, 10 a chi ha chiare idee su come affrontare la situazione).

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

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

[Quinto aspetto da valutare se cercano di controllare il futuro concentrandosi su azioni che possono portarli alla situazione desiderata invece di concentrarsi sulle previsioni, oppure no]

VARIABILE DATABASE	Cosa dobbiamo codificare	Domande aggiuntive	SCORE (da 0 a 5)
Pilot_plane_control	Il focus è su quelle attività che l'imprenditore conosce bene e può controllare, invece di affidarsi a previsioni	Quando identifichi un potenziale rischio / fattore che influisce sulla tua startup, come agisci? Quali strategie implementate? Su cosa ti concentri?	
Pilot_plane_exec	Il focus è sull'execution invece che aspettare di vedere cosa succede	Come prendi generalmente le decisioni in merito a che cosa fare per sviluppare le idee che hai in mente? Mi puoi descrivere nel dettaglio quali sono i passaggi che compii per sviluppare un'idea?	

6. Ricapitolando, quali sono state le 2 o 3 decisioni più importanti rispetto alla tua startup che hai preso dall'ultima chiamata a oggi? (può essere qualsiasi cosa, importante che sia per loro una decisione che ritengono essere importante) Cosa ti ha portato a prendere queste decisioni?

Variabile database:

Decisioni _____

PERFORMANCE

Ora farò alcune domande sulle prestazioni della tua startup e sulla struttura dei costi, e su come percepisci il tuo percorso imprenditoriale. Tutte queste domande sono utili per noi per capire come possiamo aiutarti nei prossimi mesi e per capire come sta evolvendo la tua/vostra startup.

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

[Bisogna semplicemente riportare il numero che indicano. Per ultimo periodo intendiamo rispetto alla telefonata precedente. Customer activation= quando il cliente effettivamente prova il prodotto, es. utilizzo freemium, trial signup. Customer acquisition= email subscribers, downloads, support/sales chats, qualunque cosa porti a lasciare un contatto email]

Variabile database

Customer_Activation : _____

Customer_Acquisition : _____

2. *Quanti costi avete sostenuto dalla chiamata precedente (fine novembre/inizio dicembre) ad oggi? E in totale?*

[E' importante che siano precisi nell'indicare i costi es. spese per Facebook Ads, spese per volantaggio, spesa per acquisto materiali l'importante è riportare il totale, non importano le varie voci di spesa]

Variabile database

Costi_nuovi (costi da ultima chiamata a oggi)

→ Costi_totali (costi totali cumulati dall'inizio)

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

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

3. *State già fatturando/producendo dei ricavi?*

- **SE SI:** *Quanto ha fatturato la tua start-up dall'ultima chiamata ad oggi? E in totale? (valore in €)*

Variabile database:

Ricavi_nuovi (€ - fatturato dall'ultima chiamata)

Ricavi_totali (€ - fatturato complessivo cumulato alla data attuale)

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

Variabile database:

Time_to_revenue (numero mesi)

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

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

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

[Qui vogliamo capire se hanno cambiato business model (passano da B2B a modello con 2 lati) o se in generale cambiano uno dei blocchi del BMC, che vi ricordo sotto:

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

Se hanno cambiato anche uno solo di questi elementi, indicare SI nella variabile PIVOT_incrementale. Se hanno cambiato completamente idea o hanno cambiato in modo radicale la value proposition/beneficio chiave offerto ai clienti, indicare SI nella variabile PIVOT_radicale.

Se hanno abbandonato l'idea imprenditoriale indicare 1 nella variabile DROPOUT non c'è bisogno di chiedere esplicitamente, a questo punto dell'intervista dovrebbe essere chiaro. Se hanno cambiato tipo di Business Model (per esempio passano da vendita diretta a modello two-sided stile piattaforma o marketplace), indicare SI nella variabile **Change_BusModel**.

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

PIVOT_radicale (Indicare se SI o NO): _____

DROPOUT (Indicare se SI o NO): _____

Change_BusModel(SI o NO): _____

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

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

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

Variabile_Database Motivo_change_BM _____

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

[Probabilità da 0 a 100, dove 100 = completamente sicuro di cambiare, 0 = completamente sicuro di non cambiare. Anche in questo caso devono fornire una risposta – in base alla loro situazione attuale]

Variabile database Prob_changeBMC _____20%_____

Variabile per RA – nessuna domanda qui

[Codificare quanto pensi che l'imprenditore sia ben informato sulla sua idea di business, su una scala da 0 a 100 (0=niente; 100=tutto). È necessario segnare, secondo voi, quanto pensate che l'imprenditore sappia rispetto il settore in cui opera la start-up, clienti, concorrenti, risorse necessarie e il suo modello di business]

Database Variable:

- knowledge_score_sector_____ (numero da 0 a 100)
- knowledge_score_clients_____ (numero da 0 a 100)
- knowledge_score_competitors_____ (numero da 0 a 100)
- knowledge_score_resources_____ (numero da 0 a 100)
- knowledge_score_businessmodel_____ (numero da 0 a 100)

CONCLUSIONE:

Grazie per il tuo tempo oggi. Non ci sono ulteriori domande. Per qualsiasi chiarimento su quello di cui abbiamo parlato oggi, restiamo a disposizione.

Ci faremo risentire tra circa sei settimane.

Grazie ancora e a risentirci presto. Buona giornata!