



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale

A.a. 2021/2022

Sessione di Laurea Marzo 2022

Impatto dell'esperienza imprenditoriale sui processi decisionali nelle startup early-stage

Relatore:

Prof. Emilio PAOLUCCI

Candidata:

Francesca CICCARELLI

Correlatore:

Dott. Andrea PANELLI

Indice

Abstract	6
Introduzione	7
1. Teoria: Imprenditorialità e decision making	8
1.1. La prospettiva cognitiva imprenditoriale	8
1.2. Decision making	9
1.2.1. Approccio scientifico	10
1.2.2. Approccio effettativo	11
1.2.3 Confronto	12
1.3. L'esperienza imprenditoriale	14
2. Ipotesi	16
3. Raccolta dati	18
3.1. Questionario di partecipazione	18
3.2. Interviste	19
3.2.1 Il Template	20
3.2.2 Come misurare Effectuation	22
4. Analisi dei dati	24
4.1. Costruzione del database	24
4.1.1 Suddivisione per esperienza	24
4.1.2 Suddivisione per trattamenti	25
4.1.3 Gruppi di analisi	26
4.2 Metodologia di analisi	26
4.3 Variabili e processo di analisi	28
4.3.1 Aggregazione dei dati	36
4.3.2 Pivoting	37
5. Risultati	40
5.1 Trattamento Scientifico	40
5.1.1 Investimenti	41
5.1.2 Partnership e alleanze	42

5.1.3	Contingenze e flessibilità	43
5.1.4	Gestione del rischio ed execution	45
5.1.5	Validazione/falsificazione dell'ipotesi	47
5.2	Trattamento Effectuation	47
5.2.1	Investimenti	48
5.2.2	Partnership e alleanze	49
5.2.3	Contingenze e flessibilità	50
5.2.4	Gestione del rischio ed execution	52
5.2.5	Validazione/falsificazione dell'ipotesi	53
5.3	Gruppo di Controllo	54
5.3.1	Investimenti	54
5.3.2	Partnership e alleanze	55
5.3.3	Contingenze e flessibilità	56
5.3.4	Gestione del rischio ed execution	58
5.3.5	Validazione/falsificazione dell'ipotesi	59
5.4	Aggregazione dei risultati e confronto tra trattamenti	60
5.5	Analisi aggiuntive: dropout ed evoluzione temporale delle variabili	66
5.5.1	<i>Scientific_no_experience</i>	66
5.5.2	<i>Scientific_experienced</i>	67
5.5.3	<i>Effectuation_no_experience</i>	68
5.5.4	<i>Effectuation_experienced</i>	68
5.5.5	<i>Control_no_experience</i>	69
5.5.6	<i>Control_experienced</i>	70
	Conclusioni	71
	Bibliografia	74
	Appendice	77

Abstract

Questa tesi si propone di esaminare gli approcci di decision making degli imprenditori di startup early-stage. In particolare, l'indagine sarà focalizzata su se e come l'esperienza imprenditoriale pregressa dei membri delle startup influenzi l'adozione di principi scientifici e/o effettuativi. I dati presentati sono stati raccolti nel progetto di ricerca InnoVentureLab, che ha coinvolto i tre poli universitari del Politecnico di Torino, Politecnico di Milano e Università Bocconi.

Il lavoro è articolato in cinque parti. La prima presenta i fondamenti teorici a supporto della tesi: il decision making imprenditoriale, il metodo scientifico e il metodo effettutivo e cosa si intende con esperienza imprenditoriale. La seconda parte riguarda l'introduzione delle ipotesi di ricerca, derivate dalla teoria e dal contesto progettuale. La terza sezione dell'elaborato tratta il processo di raccolta dati. La quarta introduce il metodo di analisi, in relazione alle ipotesi identificate, e infine la quinta presenta i risultati emersi dall'analisi dei dati raccolti.

Introduzione

Nel corso di questo lavoro di tesi si intende indagare se esistano differenze di approccio decisionale tra le startup i cui founder abbiano esperienza imprenditoriale pregressa e quelle in cui l'esperienza imprenditoriale sia assente. La ricerca è stata svolta all'interno del programma di pre-accelerazione InnoVentureLab, promosso dagli atenei Politecnico di Torino, Politecnico di Milano e Università Bocconi, che ha accolto una popolazione numerosa di startup, seguite durante un arco temporale di quindici mesi.

Le circa 300 startup sono state divise in tre gruppi: uno di controllo e due ai quali sono stati somministrati diversi trattamenti metodologici, scientifico ed effettivo. Le startup hanno seguito un training strutturato in dieci sessioni, nelle quali è stato loro insegnato come ricavare feedback dal mercato e comprendere la fattibilità delle proprie idee. La tesi si propone come scopo quello di valutare se esistano degli approcci imprenditoriali ricorrenti all'interno dei tre gruppi o se gli insegnamenti impartiti alle startup generino diversi output decisionali. Il lavoro di ricerca è strutturato in modo da creare una base teorica di partenza, per poi introdurre le ipotesi di ricerca, il processo di raccolta dati e la metodologia di analisi applicata. Successivamente verranno presentate le analisi effettuate, fulcro dell'intero progetto di tesi. Infine, si cercherà di riportare quanto emerso dalla parte sperimentale di tesi ai fondamenti teorici dai quali si è partiti.

1. Teoria: Imprenditorialità e Decision Making

Numerosi sono gli aspetti che gli studiosi associano all'attività imprenditoriale. Alcuni di essi identificano l'imprenditorialità con la capacità di muoversi in un contesto di incertezza, altri con il coordinamento delle risorse produttive, altri con l'introduzione di innovazioni, e altri ancora con la fornitura di capitale (Hoselitz, 1952). Ai fini della mia ricerca, l'aspetto che più degli altri risulta di particolare interesse è quello dell'incertezza, che Knight indica come fattore integrante del processo decisionale dell'imprenditrice (1921). In particolare, secondo Knight l'incertezza differisce dal rischio in quanto esso è facilmente convertito in una certezza effettiva, mentre la "vera incertezza" non è suscettibile di misurazione ed "è questa che... dà la forma caratteristica di 'impresa' all'organizzazione economica nel suo insieme e rappresenta il reddito peculiare dell'imprenditrice" (p. 232).

Data l'enfasi sul binomio incertezza-imprenditorialità, molti ricercatori si sono soffermati sullo studio delle condizioni di incertezza, in particolare chiedendosi perché, come e quando emergano le opportunità che danno vita a beni e servizi futuri e perché alcune persone (*ndr.* gli imprenditori), e non altri, individuino e sfruttino queste opportunità (Shane & Venkataraman, 2000).

Emerge dunque la volontà di capire se ci sia un pattern seguito dagli imprenditori nell'individuazione delle opportunità nella strutturazione del progetto imprenditoriale e in cosa, nello specifico, consista il processo decisionale imprenditoriale.

1.1 La Prospettiva cognitiva Imprenditoriale

Nel cercare di comprendere se esistano differenze effettive tra imprenditori e non-imprenditori nell'affrontare le condizioni di incertezza, molti studiosi hanno cercato di individuare dei punti in comune nei loro approcci decisionali e in particolare nel modo di processare le informazioni. È evidente che gli studi in materia prettamente

economica non ricoprano queste tematiche ed è quindi emersa la necessità di adottare una visione multidisciplinare degli imprenditori (MacMillan & Katz, 1992), cercando supporto in diversi campi di studio, come le scienze cognitive, che hanno come obiettivo lo studio dei processi mentali mediante i quali le informazioni vengono acquisite elaborate, memorizzate e recuperate (Neisser, 1967).

All'inizio degli anni '90 sono comparsi per la prima volta i termini "entrepreneurs' cognition" (Bird, 1992) e "entrepreneurial cognition" (Busenitz & Lau, 1996) e la ricerca nel campo si è intensificata tanto da essere adottata per spiegare numerosi aspetti, come la propensione imprenditoriale al rischio (Palich and Bagby, 1995) e la distinzione tra imprenditori e non imprenditori fatta da Mitchell (1994).

Nel loro *Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research* (Mitchell et al., 2002), i ricercatori propongono una definizione più approfondita del termine "entrepreneurial cognitions", indentificandolo con le "strutture di conoscenza che le persone usano per esprimere valutazioni, giudizi o decisioni riguardanti la stima delle opportunità, la creazione di imprese e la crescita".

Introdotta la prospettiva cognitiva imprenditoriale, ci si chiede in cosa essa si traduca e in particolare come il processo decisionale degli imprenditori vari da quello dei non-imprenditori.

1.2 Decision Making

In *The Executive as Decision Maker*, Herbert A. Simon identifica nel processo decisionale tre fasi principali: (1) trovare occasioni per poter prendere una decisione, (2) trovare possibili corsi di azione, (3) e scegliere tra questi corsi di azione (1977). In particolare, il processo di decision making degli imprenditori trova la sua espressione nell'identificazione di opportunità, nella loro valutazione e nello sfruttamento delle stesse (Shane & Venkataraman, 2000), lì dove con opportunità imprenditoriale si intendono "quelle situazioni in cui nuovi beni, servizi, materie prime e metodi

organizzativi possono essere introdotti e venduti ad un valore maggiore del loro costo di produzione (Casson, 1982). Per quanto concerne l'*individuazione*, Gaglio e Katz suggeriscono sia necessaria quella che Kirzner definisce "allerta cognitiva", ovvero il possesso di abilità percettive e cognitive che permettono di "notare senza cercare opportunità finora trascurate" (1979, p. 48). Ed è proprio l'osservazione a costituire in alcuni casi l'inizio di un processo di ricerca e validazione di un'idea imprenditoriale. Esistono però anche diverse modalità di approccio all'imprenditorialità, alcune delle quali si sviluppano a partire dai mezzi già posseduti dall'imprenditrice, più che dall'osservazione del mercato esterno. Ed è in queste differenze che si distinguono i due metodi di decision-making scientifico ed effettuario, insegnati all'interno del percorso di InnoVentureLab. Nei prossimi paragrafi si rimanda ad una trattazione più approfondita degli stessi.

1.2.1. Approccio scientifico

L'approccio scientifico viene introdotto nel 2019 da Camuffo et al. e si ispira direttamente al metodo Galileiano; per questo l'imprenditrice segue il suo processo di apprendimento come se fosse una ricercatrice. Il primo step coincide con l'osservazione del contesto esterno, seguito dalla visione imprenditoriale e dal metodo di validazione della stessa. I principi ai quali il metodo fa riferimento erano già stati introdotti da Eric Ries nel suo libro *The Lean Startup*, che prende spunto dagli aspetti lean dell'industria manifatturiera - in particolare della filosofia di Toyota - e si basa su un apprendimento avvalorato e sulla sperimentazione scientifica. Secondo Ries, questo metodo è particolarmente adatto alle startup che operano in contesti di elevata incertezza e asimmetrie informative e permette di apprendere tramite un ciclo Build-Measure-Learn. La prima fase coincide con l'articolazione di ipotesi che siano collegate alla teoria (vision) imprenditoriale. E' necessario che queste ipotesi siano testabili e falsificabili. Nella fase di Measure sono previsti i test riconducibili alle ipotesi e la raccolta di

metriche che possano validare o falsificare le soglie decise in fase di ipotesi. La fase di Learn prevede la vera e propria analisi delle metriche e l'apprendimento dei risultati, al seguito dei quali l'imprenditrice potrà decidere di continuare su quella strada, modificare alcuni aspetti dell'idea imprenditoriale o abbandonare l'intera vision.

Camuffo et al., oltre a teorizzare il metodo scientifico, ne evidenziano gli effetti che ha sulle performance delle startup e sulla capacità di eseguire dei pivot più strutturati. A seguito di una sperimentazione su un campione di circa 200 startup, i ricercatori evidenziano una propensione degli imprenditori scientifici ad eseguire più dropout dell'idea imprenditoriale, a fare meno pivot ma più mirati e infine a raggiungere revenues più alte, poiché attraverso questo metodo migliora la comprensione del mercato di riferimento e della fattibilità dell'idea stessa (2019).

1.2.2. Approccio effettativo

L'approccio effettativo è stato introdotto per la prima volta in letteratura da Saras D. Sarasvathy nel 2001 e approfondito in uno studio del 2003. L'autrice presenta questo metodo a seguito del suo studio di dottorato, nel quale esaminava gli approcci decisionali di imprenditori esperti, per comprendere se emergessero dei pattern, nell'identificazione di opportunità imprenditoriali. In particolare, Sarasvathy propone una visione articolata in quattro punti e a contrasto con il già conosciuto metodo causale/predittivo:

1. Perdite accettabili piuttosto che rendimenti attesi: il modello causale si focalizza sul massimizzare i potenziali rendimenti di una decisione, selezionando le strategie ottimali. Il modello effettativo invece si focalizza sullo sfruttare più strategie possibili con le risorse a disposizione.

2. Alleanze strategiche piuttosto che analisi competitiva: nel modello effettativo si prediligono le partnership strategiche e gli accordi con gli stakeholder per ridurre o eliminare l'incertezza e creare barriere di ingresso.

3. Sfruttamento delle contingenze piuttosto che sfruttamento delle conoscenze: il modello effettuativo si presta particolarmente bene nei contesti caratterizzati da alta incertezza e cambiamenti repentini, poiché prevede di sfruttare le nuove opportunità che emergono.

4. Controllare un futuro imprevedibile piuttosto che prevedere un futuro incerto: nella misura in cui è possibile controllare gli eventi futuri, non è necessario prevederli.

A differenza del metodo causale, nel quale vengono fatte delle assunzioni iniziali che guidano una ricerca minuziosa per pianificare il futuro, l'approccio effettuativo si concentra sul presente e su ciò di cui già si dispone, facendo leva sulla consapevolezza che le assunzioni fatte sul futuro possano essere sbagliate, non adatte al contesto, e che possano inoltre portarsi dietro numerosi errori.

Ciò che maggiormente caratterizza il metodo è la creazione di un'idea imprenditoriale partendo dai propri mezzi, da quello che si conosce e da quello che si ha a disposizione, rafforzarlo con alleanze strategiche e agire sfruttando le risorse a disposizione e reagendo a sfide e/o opportunità con un atteggiamento flessibile.

1.2.3 Confronto

Nonostante il metodo effettuativo sia stato presentato come a contrasto con il metodo causale, ai fini della tesi si ritiene opportuno un confronto tra i due metodi Scientifico ed Effettuativo, in modo da creare una baseline per le successive analisi.

Differenze tra la logica Scientifica e quella Effettuativa		
	Scientifico	Effettuativo
Dati a disposizione	Nessun dato; il metodo scientifico parte da un'osservazione	Mezzi o strumenti da cui partire

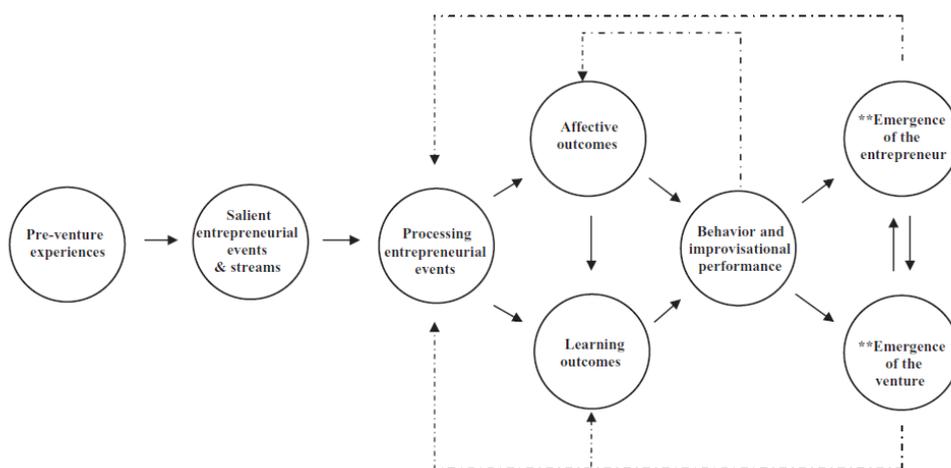
Criteri di selezione	<ul style="list-style-type: none"> - Aiuta a trovare un'idea o a calibrarla in base ai risultati delle ricerche - Il criterio di selezione è basato sulla validazione/ falsificazione delle ipotesi, attraverso il superamento di soglie prestabilite - Dipendente dal metodo: gli effetti delle scelte dipendono dai criteri stabiliti a priori --> ipotesi, test e soglie 	<ul style="list-style-type: none"> - Aiuta a scegliere tra i possibili effetti che possono essere creati con i mezzi a disposizione - Il criterio di selezione è basato sul principio di perdite e rischio accettabili - Dipendente dall'Attore: dati i mezzi, l'effetto della scelta dipende dalle caratteristiche dell'Attore e la sua abilità di scoprire e sfruttare contingenze
Competenze utilizzate	Eccellenza nello stabilire e valutare le metriche	Eccellenza nello sfruttare le contingenze
Natura dei fattori sconosciuti	Focus sulle risposte ai cambiamenti esterni	Focus sugli aspetti controllabili di un futuro non prevedibile
Logica sottostante	Se è possibile reagire ai cambiamenti, non è necessario predirli	Se è possibile controllare il futuro, non è necessario predirlo
Costo iniziale	Elevato: c'è bisogno di molte risorse per la ricerca	Ridotto: si tende a contenere il budget, sfruttando quello che si ha
Risultati	Creazione di prodotti/servizi allineati con il mercato	Creazione di nuovi mercati attraverso alleanze ed altre strategie di cooperazione
Pivot	Il Pivot scientifico è supportato da evidenze e per questo si verificherà in seguito a feedback ricevuti e analisi effettuate.	Il Pivot effettivo avviene in risposta al presentarsi di eventi esterni (positivi o negativi) e alla necessità di andare avanti nell'execution, controllando ciò che si può tramite la strategia.

1.3 L'esperienza imprenditoriale

L'obiettivo della tesi è confrontare i diversi processi decisionali degli imprenditori esperti e novizi. A tale scopo, risulta opportuno e necessario definire cosa si intenda per esperienza imprenditoriale. Baron e Ensley la associano alla pregressa partecipazione ad attività imprenditoriali e a ciò che ne consegue (2006). Corbett la individua nel know-how e nelle skill apprese, che risultano in quella che lui chiama "practical wisdom" (2007). Altri, come Bhave, si concentrano sugli eventi che costituiscono il processo imprenditoriale (1994). Nelle diverse definizioni espresse dagli studiosi in materia, ciò che emerge come costante è associare l'esperienza a conoscenze e abilità apprese nella creazione di business o nella partecipazione ad attività economiche. In particolare, Mitchell nella sua dissertazione giunge alla conclusione che la creazione di nuove venture sia da associare alle competenze esperienziali dell'individuo.

Nel paper *Framing the Entrepreneurial Experience* (Morris et al., 2011), gli studiosi propongono il modello concettuale qui sotto riportato, nel quale viene indicato il processo di generazione dell'esperienza imprenditoriale.

Conceptual Model of Entrepreneurial Experiencing



****Note:** The solid arrows between the emergence of the entrepreneur and the emergence of the venture demonstrate the connection between the two. Please note that emergence does not follow the preceding circles but is continuous and ongoing, happening in tandem with the other circles (variables). Solid lines, direct relationships; dotted lines, feedback loops.

Per dar inizio al processo di apprendimento, occorre che l'imprenditrice assista ad eventi imprenditoriali, che, una volta processati, generano apprendimento dei risultati e la successiva creazione di quelle strutture di conoscenza che nel paragrafo 1.1 abbiamo identificato come entrepreneurial cognitions. A questa fase ne consegue il vero e proprio approccio comportamentale dell'imprenditrice, che gli studiosi descrivono come "performance improvvisativa". Ed è proprio in questo punto chiave che si sviluppa l'intuizione alla base del lavoro di tesi. L'imprenditrice esperta, grazie agli eventi pregressi metabolizzati, riesce a prendere decisioni basandosi sull'intuito.

2. Ipotesi

La mia tesi si pone come obiettivo quello di analizzare i processi decisionali degli imprenditori delle startup di InnoVentureLab. In particolare, ciò che si intende approfondire è l'impatto dell'esperienza pregressa imprenditoriale dei fondatori delle startup sui loro approcci di decision making, con un focus sulla correlazione - lì dove essa sia presente - con l'adozione del processo effettuativo.

Le startup che hanno partecipato ad InnoVentureLab sono state divise nelle tre categorie: controllo, scientific ed effectuation, ad ognuna delle quali è stato impartito un trattamento diverso, con annessi insegnamenti e tecniche da seguire. Il mio lavoro di tesi si propone di capire quali siano le differenze tra un'imprenditrice con esperienza e una senza esperienza nell'utilizzo del metodo effectuation.

Fatto riferimento a quanto espresso sopra, le ipotesi della mia tesi risultano essere:

- A. **Trattamento Scientific:** gli imprenditori novizi adottano un approccio by-the-book, soffermandosi sugli insegnamenti scientifici proposti dal trattamento; gli imprenditori esperti, invece, prendono le decisioni facendo ricorso a esperienze pregresse e intuito, applicando i principi effettuativi anche senza che questi siano stati loro insegnati. Questo implica che *la componente effettuativa degli imprenditori esperti sarà maggiore di quella degli imprenditori novizi.*
- B. **Trattamento Effectuation:** fatta assunzione che tutti gli imprenditori seguano gli insegnamenti introdotti dal metodo, gli imprenditori esperti saranno più abili nello sfruttare le contingenze e nel controllare il futuro. Questo implica che *gli imprenditori con esperienza riusciranno ad applicare meglio il metodo effectuation.*
- C. **Gruppo di Controllo:** l'approccio effettuativo si articola su diversi aspetti, che richiedono più o meno capacità di destreggiarsi nell'ambiente imprenditoriale.

Questo implica che *gli imprenditori, con esperienza e non, tenderanno ad applicare l'approccio effectuation, ma soffermandosi su diversi punti chiave del metodo.*

Stabilite le ipotesi a livello concettuale, si pone il focus su come debba essere misurato il livello di effectuation.

3. Raccolta Dati

Per quanto concerne la raccolta dei dati, si sono susseguite diverse fasi, ognuna con uno specifico intento di analisi.

Il primo step è stato quello di raccogliere i dati delle startup che volevano partecipare al programma InnoVentureLab, per capire quali potessero essere più indicate. In particolare, si cercavano startup in fase embrionale, che potessero beneficiare dell'intento di pre-accelerazione del corso. Una volta iniziato il percorso, sono state condotte interviste periodiche - una ogni 6-7 settimane - per capire in modo più approfondito come l'idea imprenditoriale stesse evolvendo e in che modo le metodologie insegnate nel corso impattassero sullo sviluppo dell'idea imprenditoriale.

3.1 Questionario di Partecipazione

Le informazioni raccolte attraverso il questionario di partecipazione costituiscono il primo dataset a cui è stato fatto riferimento per l'impostazione delle analisi di studio. I destinatari del questionario sono stati i founder delle startup, o chi effettuava la registrazione presso il sito di InnoVentureLab. Il template si componeva di 148 domande chiuse, indirizzate a indagare diversi aspetti:

- nella prima parte le domande erano di natura demografica (genere, età, provenienza...)
- nella seconda parte si faceva riferimento al settore dell'idea imprenditoriale che si intendeva sviluppare e alla tipologia della stessa
- nella terza parte ci si proponeva di indagare il background di studi e/o lavorativo della founder della startup
- la quarta parte del questionario era indirizzata a comprendere il livello di esperienza imprenditoriale
- nella quinta parte si faceva riferimento alle attitudini imprenditoriali, secondo una scala di Likert (es: Indica quanto ti trovi d'accordo con le seguenti

affermazioni (1=totale disaccordo, 7=totale accordo) - “Grazie alla formazione ricevuta nel mio percorso di studi universitari mi sento in grado di svolgere tanti task diversi”)

Per quanto concerne la mia tesi, questo primo dataset è stato utilizzato per la suddivisione delle startup in diversi livelli di esperienza, lavorativa e/o imprenditoriale. Per un’analisi più approfondita della costruzione del mio database di riferimento, si rimanda al successivo capitolo.

3.2 Interviste

Le interviste agli imprenditori costituiscono la fonte primaria di informazioni raccolte durante l’intero programma di InnoVentureLab. Esse sono state condotte periodicamente, rivolgendosi sempre allo stesso membro della startup, coincidente con il founder della stessa, in modo da essere certi di parlare con la persona che all’interno del team fosse più aggiornata sull’andamento del progetto imprenditoriale. La prima fase della raccolta dati coincideva con la somministrazione di un questionario, al quale l’imprenditrice rispondeva in modo autonomo. Successivamente, si passava all’intervista telefonica, della durata di circa 20-30 minuti. L’intera chiamata veniva registrata, chiedendo il consenso all’interlocutrice e indicando il trattamento dei dati, conservati da InnoVentureLab per permettere un’analisi più accurata delle informazioni relative alle startup e mai ceduti a soggetti terzi.

La codifica delle interviste è stata effettuata da noi research assistant e per questo motivo all’inizio del programma abbiamo seguito un corso di formazione, al fine di massimizzare l’oggettività delle risposte e allinearci nella catalogazione delle stesse.

3.2.1 Il Template

Il testo dell'intervista è stato strutturato dalla collaborazione dei tre poli universitari, facendo riferimento agli studi di Camuffo et al. e Sarasvathy per quanto riguarda l'indagine sugli approcci scientifico ed effettativo. Il template si componeva di diverse parti, ognuna indirizzata a mappare le diverse domande di ricerca del progetto InnoVentureLab:

- una prima parte di introduzione, per rompere il ghiaccio, informare circa il trattamento dei dati ed entrare in empatia con l'imprenditrice
- una seconda parte relativa ad informazioni generali: numero di ore dedicate alla startup a settimana, suddivisione del carico di lavoro all'interno del team, situazione lavorativa dell'imprenditrice, allineamento sugli sviluppi progettuali della startup
- una terza parte relativa alla mappatura del metodo scientifico, secondo gli aspetti di teoria, ipotesi, test e valutazione.

Nella sezione della *teoria* si cercava di indagare il grado di chiarezza e strutturazione dell'idea imprenditoriale.

Nella sezione delle *ipotesi* si intendeva valutare l'intento degli imprenditori di validare/falsificare la propria idea attraverso un confronto con i clienti: qualora questo intento fosse presente, si valutava anche la sua bontà, ovvero la correlazione con la teoria e l'indice di falsificabilità delle ipotesi.

Nella sezione dei *test* si indagava lo svolgimento di test relativi all'idea imprenditoriale, valutandone la correlazione con le ipotesi, la rigorosità e la specificità.

Nella sezione delle *valutazioni* ci si proponeva di comprendere il grado di utilizzo dei dati raccolti durante la fase di testing e la modalità di archiviazione e manipolazione.

- una quarta parte relativa alla mappatura del metodo effettativo, secondo gli aspetti di *bird_in_hand*, *affordable_loss*, *crazy_quilt*, *lemonade* e *pilot_plane*.

Nella sezione *bird_in_hand* si valutava quanto l'idea imprenditoriale rispecchiasse le abilità dell'imprenditrice, il suo background di studi e/o lavorativo e il coinvolgimento del suo network di conoscenze.

Nella sezione *affordable_loss* si valutava l'investimento di risorse nel progetto, sia di tipo economico che non, per comprendere se l'approccio fosse di tipo "minimizzare le perdite".

Nella sezione *crazy_quilt* si valutava la presenza di partnership con fornitori, competitor e clienti, che andassero a minimizzare il campo di incertezza.

Nella sezione *lemonade* si cercava di capire la capacità degli imprenditori di rispondere al cambiamento delle condizioni di contorno, attraverso un atteggiamento imprenditoriale flessibile e di adattamento.

Nella sezione *pilot_plane* si valutava il grado di execution del progetto imprenditoriale e del controllo dell'incertezza attraverso il focus sulle attività che l'imprenditrice conosceva bene, poiché appartenenti al suo dominio.

- una quinta parte relativa alla performance della startup, con particolare focus sull'acquisizione di clienti, i costi sostenuti e i ricavi ottenuti, lì dove presenti.
- una sesta parte relativa alle azioni di pivot o dropout dell'idea imprenditoriale, valutando i cambiamenti del business plan e le ragioni alla radice di questi.

Nello specifico, le variabili valutate erano:

PIVOT_incrementale → indica la presenza o meno di un cambiamento debole dell'idea progettuale: cambiamento di uno solo degli elementi del BMC

PIVOT_radicale → indica la presenza o meno di un cambiamento forte dell'idea progettuale: cambiamento di value proposition/beneficio chiave offerto ai clienti

Parte_BMC_cambiata → indica nello specifico la sezione del business plan che ha subito cambiamenti

Motivo_change_BM → indica il motivo alla radice del cambiamento dell'idea imprenditoriale

In appendice si riporta il template completo del testo delle interviste, per un maggiore approfondimento.

3.2.2 Come misurare Effectuation

Nonostante l'approccio effectuation sia stato sviluppato da Sarasvathy nel 2001, ad oggi nel campo della ricerca non esiste ancora un metodo univoco di misurazione dello stesso. Addirittura alcuni ricercatori, come Arend et al. (2015) criticano proprio le difficoltà nello stabilire dei parametri di misurazione efficaci. Nell'articolo *The Measurement Of Effectuation* (2019), McKelvie et al. propongono un'analisi della letteratura sugli esperimenti legati all'effectuation, individuando diverse interpretazioni. In prima istanza, occorre definire se ci si riferisca ad effectuation come a una teoria basata sul processo o sulla varianza. Nel primo caso, si va ad indagare *come* viene utilizzato come approccio, lavorando qualitativamente sul comportamento di chi lo adotta. Nel secondo caso, ci si focalizza quantitativamente sul *perché* questo approccio venga utilizzato, legando l'effettività a variabili di performance. In secondo luogo, è necessario stabilire se ci si riferisca ad effectuation come a una logica cognitiva o a un comportamento, focalizzandosi su come gli imprenditori pensano nel primo caso e su come agiscono nel secondo. In terzo luogo, bisogna stabilire un'unità di misura e il livello di analisi, ovvero se ci si riferisce al singolo, al team o a un'intera impresa. In quarto e ultimo luogo, occorre stabilire se le misurazioni si vogliono condurre relativamente a un singolo data-point di tempo o all'intero arco temporale del progetto. Si noti che queste distinzioni non sono nette, ma aiutano a stabilire il campo di ricerca (2019).

Accogliendo le indicazioni proposte da McKelvie et al., di seguito vengono definite le diverse assunzioni fatte.

1. Processo e/o Varianza → nel mio studio di tesi, verrà misurato il livello di effectuation come processo, andando a valutare le decisioni intraprese dagli imprenditori.
2. Logica cognitiva e/o Comportamento → le misurazioni verranno associate al comportamento degli imprenditori, in quanto si valuteranno gli effetti della logica cognitiva (come l'imprenditrice agisce) e non della logica stessa (come l'imprenditrice pensa).
3. Unità di misura e livello di analisi → le misurazioni verranno condotte a livello individuale, ma la singola imprenditrice sarà in rappresentanza del team della startup.
4. Temporalità → le misurazioni saranno riferite a un arco temporale di un anno, nel quale saranno collezionati data-point ogni 6 settimane circa, per un totale di 10 data-point.

Le interviste sono state tutte codificate seguendo il medesimo schema di punteggio delle variabili effettuate, per cui si rimanda al successivo capitolo.

4. Analisi dei Dati

L'analisi dei dati costituisce il fulcro della mia tesi e per questo motivo la qualità dei dati e il metodo di processamento degli stessi sono stati di cruciale importanza. Per quanto riguarda la qualità dei dati, il primo step di analisi è stato quello di pulire il database delle startup che hanno risposto alla call to action, in modo da poterle catalogare e individuare quelle che potessero costituire dei casi studio il più possibile inerenti al mio lavoro. In secondo luogo, mi sono concentrata sulla metodologia di analisi e sui parametri da analizzare, al fine di validare/falsificare le ipotesi di indagine.

4.1 Costruzione del Database

Il database da cui sono partita era costituito dai record di tutte le startup che hanno risposto alla call to action di InnoVentureLab, il cui totale ammontava a 384. Le startup effettivamente selezionate per la partecipazione al programma sono state solo una parte di questo totale, ovvero 318. Al fine della mia ricerca, la prima distinzione rilevante da fare era tra le startup i cui founder avessero alta esperienza imprenditoriale pregressa e quelle in cui l'esperienza fosse assente. La seconda distinzione è in merito ai gruppi di trattamento ai quali le startup sono state sottoposte: scientifico, effettativo e di controllo.

Nei paragrafi successivi verrà approfondita la categorizzazione delle startup.

4.1.1 Suddivisione per esperienza

All'interno della popolazione di startup partecipanti ad InnoVentureLab, sono stati individuati tre gruppi relativi ad un diverso livello esperienziale di imprenditorialità.

Nello specifico, l'attenzione è stata posta su due domande poste agli imprenditori nel questionario della call to action.

La domanda *Hai già fondato altre imprese prima dell'ingresso nella start-up?*[Sì/No] è stata valutata come spartiacque tra il gruppo di esperienza imprenditoriale progressa e il gruppo senza esperienza imprenditoriale. Per comprendere le radici di questa scelta, si rimanda alla teoria presentata all'inizio dello studio di tesi.

Un'ulteriore domanda sulla quale è stata posta l'attenzione è *Anni di esperienza lavorativa?* [numero]. Le risposte > 0 hanno dato origine ad un terzo gruppo di startup, relativo alle startup con esperienza lavorativa non imprenditoriale progressa.

	Anni di esperienza lavorativa > 0	Anni di esperienza lavorativa = 0
Già formato altre imprese? Sì	Imprenditori experienced* (sì esperienza imprenditoriale)	-
Già formato altre imprese? No	Imprenditori lavoratori (esperienza lavorativa ma non imprenditoriale)	Imprenditori no_experience* (novizi; no esperienza)

Al fine del lavoro di tesi, sono stati presi in considerazione i gruppi di startup *experienced* e *no_experience*, in modo da distanziare quanto più i livelli esperienziali degli imprenditori.

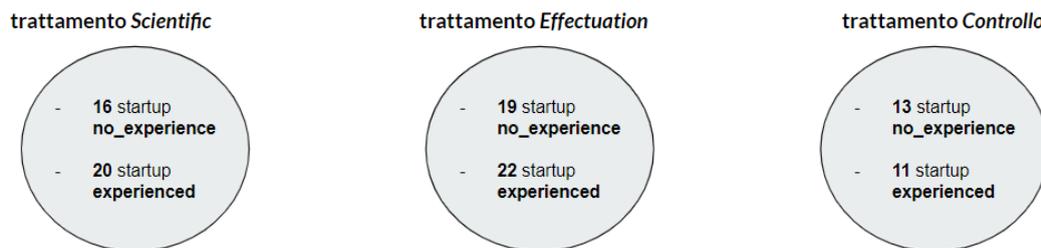
4.1.2 Suddivisione per trattamenti

La suddivisione per trattamenti è stata fatta seguendo l'impostazione dell'intero percorso di InnoVentureLab, all'interno del quale sono state create delle classi che parallelamente seguivano programmi leggermente diversi, pensati per veicolare gli aspetti chiave del trattamento nel quale rientravano. In particolare, le classi potevano essere Scientifiche, Effettative o di Controllo.

4.1.3 Gruppi di analisi

I gruppi di analisi sono stati impostati in modo da poter procedere con l'indagine di tesi e far emergere, qualora presenti, le differenze di approccio degli imprenditori.

Di seguito si riporta la suddivisione del campione di 101 startup analizzato:



4.2 Metodologia di Analisi

Seguendo le assunzioni introdotte nel paragrafo 3.2.2, di seguito si approfondisce il metodo adottato per l'analisi dei dati, al fine di validare/falsificare le ipotesi.

Come già anticipato, si è valutato il livello di effectuation come *processo*, ovvero andando a studiare il modo in cui gli imprenditori prendono le decisioni. In particolare, ci si è focalizzati su:

- il controllo delle risorse
- la creazione di partnership
- il modo di rispondere alle contingenze
- il controllo delle incertezze e il grado di execution

Inoltre, il focus è stato posto sulle scelte di pivoting, per comprendere se esistano delle differenze nei pattern seguiti dagli imprenditori con e senza esperienza all'interno dei tre trattamenti. Nello specifico, un pivot è considerato "effettuativo" quando avviene:

- in risposta al presentarsi di contingenze
- per attuare la strategia imprenditoriale e portarsi avanti nell'execution

Per ogni trattamento, l'analisi è stata guidata da 4 domande principali, ognuna legata ad un aspetto dell'approccio effettativo:

Domanda	Criteri di verità	Perché questa condizione
Minimizzano il rischio investendo il massimo che possono permettersi di perdere?	Gli imprenditori esperti investiranno più di quanto possono permettersi di perdere	L'esperienza rende gli imprenditori più inclini al rischio, in quanto il focus diventa massimizzare i ritorni piuttosto che minimizzare le perdite
Stabiliscono partnership o alleanze?	Gli imprenditori esperti stringono alleanze ex-ante	L'esperienza permette agli imprenditori di avere una maggiore conoscenza dei meccanismi del mercato e ciò stimola a stringere accordi esterni
Sfruttano le contingenze con atteggiamento flessibile e adattivo?	Gli imprenditori sfruttano una contingenza negativa per applicare nuove strategie e sfruttare a proprio favore l'evento in questione	L'esperienza pregressa permette all'imprenditrice di saper affrontare le situazioni stressanti e adattarsi agli eventi imprevisi, evitando così una battuta d'arresto
Si concentrano sulla execution?	Gli imprenditori abbracciano interamente il principio effettativo di concentrarsi sulle attività che si conoscono e portarle avanti, senza curarsi degli eventi esterni, sui quali non hanno controllo	L'esperienza pregressa permette agli imprenditori di avere una maggior sicurezza nel prendere le decisioni. Questo si riflette in un elevato livello di execution.

Ognuna di queste domande è stata associata ad una o più variabili raccolte nei vari round di interviste.

Successivamente, all'interno di ogni trattamento, si è cercato di capire se e come i livelli di queste variabili differissero tra gli imprenditori novizi e gli imprenditori esperti. Per condurre questo tipo di ricerca, si sono susseguiti una serie di step che potessero produrre un dato significativo da poter confrontare.

4.3 Variabili e processo di analisi

Per ciascuna delle domande di analisi, sono state individuate una o più variabili che ne potessero contenere un'interpretazione.

Minimizzano il rischio investendo il massimo che possono permettersi di perdere?

Per questa indagine si è fatto riferimento alla variabile *affordable_loss*, che per definizione indica la misura in cui l'investimento di risorse nel progetto sia finalizzato a minimizzare le perdite. Nella tabella 1 vengono riportate le codifiche utilizzate durante la fase di interviste.

Stabiliscono partnership o alleanze?

Per la valutazione di questa domanda, si è fatto riferimento a tre variabili: *crazy_quilt*, che per definizione indica la presenza di partnership con fornitori, competitor e clienti, che minimizzino l'incertezza futura; *Knowledge_score_sector*, che per definizione indica la misura in cui l'imprenditrice conosce il settore di mercato in cui opera e *Knowledge_score_competitor*, che per definizione indica la misura in cui l'imprenditrice conosce (ha coscienza dei) propri competitor. Si è deciso di valutare la combinazione delle tre variabili basandosi sull'assunzione che la conoscenza delle dinamiche di mercato influenzi la capacità imprenditoriale di coinvolgere soggetti terzi e stringere accordi. Nelle tabelle 2 e 3 vengono riportate le codifiche utilizzate durante la fase di interviste.

Sfruttano le contingenze con atteggiamento flessibile e adattivo?

Per questa indagine si è fatto riferimento a tre diverse variabili di osservazione: *lemonade*, che per definizione indica la capacità degli imprenditori di rispondere al cambiamento delle condizioni di contorno, attraverso flessibilità e adattamento; *val_negativa*, che per definizione indica la misura in cui i confronti negativi vengono sfruttati per esplorare nuove possibilità. Il terzo elemento considerato per questa analisi è il pivot. In particolare, si è fatto riferimento alle risposte date alle domande del questionario di intervista relative alla variabile codificata come *motivo_change_BM*, nella quale veniva riportato il motivo alla radice del cambiamento all'interno del business model della startup. Nelle tabelle 4, 5 e 6 vengono riportate le codifiche utilizzate durante la fase di interviste. Per trattazione del pivot si rimanda ai paragrafi successivi.

Si concentrano sulla execution?

Per la valutazione di questa domanda, si è fatto riferimento a due parametri: *pilot_plane*, che per definizione indica il grado di execution del progetto imprenditoriale e del controllo dell'incertezza attraverso il focus sulle attività che l'imprenditrice conosce bene e *fase_startup*, che per definizione indica il grado di sviluppo della startup. Nelle tabelle 7 e 8 vengono riportate le codifiche utilizzate durante la fase di interviste.

AFFORDABLE_LOSS				
DOMANDA PRINCIPALE: Vorrei che tu mi parlassi di che tipo di risorse (di tipo economico e non) stai utilizzando per sviluppare la tua idea di business. Come hai deciso quante risorse devolvere al progetto? [Se ci sono investimenti economici] □ come hai deciso quanti/quali investimenti fare?				
VARIABLE DATABASE	Sottodomande che potete fare per far emergere altri punti	Punteggio=1	Punteggio=3	Punteggio=5
<i>Affordable_loss_max</i>	Nel decidere quante risorse impegnare nel progetto, che criterio hai usato?	Prima di partire, ci siamo assicurati di trovare degli investitori che potessero darci una base finanziaria. Senza investimenti, non avremmo neanche iniziato.	Fare una startup per me ha significato smettere di lavorare a tempo pieno, ho dovuto decidere se e per quanto potevo permettermi di restare senza stipendio. Ho usato qualche risparmio ma ho anche chiesto un prestito in banca per affrontare le spese	Abbiamo iniziato a lavorare su questa idea mentre stavamo ancora lavorando a tempo pieno, e potevamo solo permetterci di spendere il tempo libero e i nostri risparmi, niente di più di quello.
<i>Affordable_loss_risk</i>	Hai impegnato risorse aggiuntive (ad es. più soldi) oltre a quelle iniziali?	Abbiamo investito quanto necessario, se non possiamo permettercelo chiediamo più soldi o semplicemente smettiamo	Non abbiamo chiesto altri investimenti, ma gli investitori iniziali ci hanno finanziato in base a quello che sapevamo ci sarebbe servito da business plan.	Non possiamo permetterci di investire più di quello che abbiamo. Per sviluppare la piattaforma, all'inizio abbiamo chiesto a uno sviluppatore che però ci ha chiesto molti soldi e quindi abbiamo dovuto rifiutare. Allora abbiamo chiesto a un nostro amico di insegnarci come sviluppare gratuitamente un sito web facile su wordpress e lo stiamo facendo noi con un po' di aiuto da questa persona. Vedremo in futuro come arrangiarci.
<i>Affordable_loss_focus</i>	Nel decidere come sviluppare la tua startup, da cosa ti sei lasciato guidare, rispetto alle risorse da investire e al valore potenziale dell'idea?	Prima di decidere la nostra strategia, pensiamo prima di tutto a quello alle previsioni di revenue che possiamo guadagnare. Se ci renderemo conto che non riusciamo a guadagnare niente, cambieremo la nostra idea o lasceremo perdere	Sicuramente non mi sarei potuto permettere di creare subito la startup dei miei sogni. Però questa idea sembrava avere un buon potenziale e quindi ho deciso di provare a vedere se fossi riuscito a ottenere un finanziamento. Quando la banca ha accettato, ho capito che poteva essere una cosa fattibile e sono partito.	Ogni passaggio si basa sulle nostre risorse, non vogliamo rischiare e di trovarci a cassa zero come succede a tante startup. Se non possiamo permetterci qualcosa in quel momento, pensiamo a come affrontarlo con ciò che possiamo permetterci. Abbiamo iniziato a pensare di sviluppare un'app anche per tatuatori, ma era molto impegnativa e costosa, quindi per ora ci siamo concentrati sulla piattaforma per chi cerca un tatuatore. Un passo alla volta insomma.

Tabella 1. Codifica della variabile *Affordable_loss*

CRAZY_QUILT				
DOMANDA PRINCIPALE: Parlami delle tue relazioni con fornitori, concorrenti, altri imprenditori, eventuali partner. Hai qualche relazione con loro? [Se si] <input type="checkbox"/> di che tipo? (partnership, alleanze) Con chi le hai fatte (fornitori, clienti, potenziali competitor)? Quando hai iniziato a pensare/stringere queste relazioni?				
VARIABILE DATABASE	Sottodomande che potete fare per far emergere altri punti	Punteggio=1	Punteggio=3	Punteggio=5
<i>Crazy_quilt_competitor</i>	Vorrei parlare dei tuoi concorrenti. C'è qualche relazione con loro? Se si, puoi dirmi di più al riguardo? Quando è stata / sono state formate queste relazioni e perché?	Sappiamo che esistono dei potenziali concorrenti ma non li abbiamo contattati	Partecipiamo attivamente agli eventi e iniziative per startup nel nostro settore per trovare altre imprese nel nostro mercato e vedere se ci sono opportunità di collaborare.	Si, inizialmente pensavamo che un'altra startup stesse sviluppando qualcosa di simile. Ma dopo aver parlato in modo informale con loro, ci siamo resi conto che stavano sviluppando un algoritmo di valutazione per tatuatori. Quindi abbiamo iniziato a lavorare con loro per integrare il loro servizio nella nostra piattaforma.
<i>Crazy_quilt_supply</i>	Vorrei parlare dei tuoi fornitori. Qual è il tuo rapporto con loro? C'è qualche accordo in atto?	Non ancora	Essendo una piattaforma ancora all'inizio non abbiamo molti fornitori se non i servizi informatici. Abbiamo firmato un accordo con Amazon Web Services per avere uno sconto sui loro servizi cloud, anche se dobbiamo ancora utilizzarli.	Si, abbiamo firmato un accordo con Amazon Web Services per avere uno sconto sui loro servizi cloud, anche se dobbiamo ancora utilizzarli. Cerchiamo comunque di sfruttare la nostra rete di contatti per ottenere buoni prezzi, e quando possiamo cerchiamo di capire se anche noi possiamo offrire qualche tipo di servizio ai nostri fornitori per vedere se si riescono a fare delle partnership anche a medio termine e ottenere qualche vantaggio.
<i>Crazy_quilt_client</i>	Vorrei parlare dei tuoi clienti. Hai identificato chi sono / potrebbero essere? Qual è il tuo rapporto con loro?	Persone appassionate di tatuaggi e tatuatori. Abbiamo intervistato alcuni di loro e inviato sondaggi per raccogliere dati	Persone appassionate di tatuaggi e tatuatori. Siamo attivi sui social e cerchiamo di far parte attivamente di community dedicate. Abbiamo anche pensato di usare il crowdfunding per ottenere qualche finanziamento da utenti interessanti ma stiamo ancora valutando.	Persone appassionate di tatuaggi e tatuatori. Siamo costantemente in contatto con le comunità di tatuaggi sui social network e ci stanno aiutando a potenziare la nostra campagna di marketing! Inoltre, abbiamo contattato molti tatuatori per firmare accordi con la nostra piattaforma - inizialmente abbiamo offerto il servizio gratuitamente in cambio del loro feedback e questo ci è stato molto utile per capire come orientarci.

Tabella 2. Codifica della variabile Crazy_quilt

KNOWLEDGE_SCORE		
VARIABILE DATABASE		
Knowledge_score_sector	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	0-100
knowledge_score_competitors	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 ai concorrenti della startup	0-100

Tabella 3. Codifica della variabile Knowledge_score

Tabella 5. Codifica della variabile Val_negativa

VALUTAZIONE					
DOMANDA PRINCIPALE: Che cosa emerge dai dati che avete raccolto? Dove avete archiviato i dati? Che cosa avete scoperto dalle informazioni raccolte? [In un secondo momento] Come li avete analizzati?					
Variabile database	Descrizione	Domande che potete fare per far emergere aspetti aggiuntivi	Punteggio=1	Punteggio=3	Punteggio=5
Val_Negativa	Valutare se i risultati negativi dei test consentono di imparare 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)?	In realtà cercavo la conferma della mia intuizione. Se i risultati non fossero stati allineati, li avrei ignorati se non fossero stati tanto male.	Pensavamo che le persone per cui il tempo condiziona la scelta di un tutore fossero persone sopra i 25 anni, che lavorano e quindi hanno meno tempo, invece i dati ci dicono che il problema è sentito maggiormente dagli under 24. Per ora non abbiamo usato questo dato in modo	Se i risultati dell'indagine fossero stati negativi rispetto alla mia ipotesi, avrei esplorato altre alternative, a partire dai dati raccolti. Se la mia intuizione era sbagliata, qualcos'altro dovrebbe essere vero

LEMONADE		DOMANDA PRINCIPALE: Parliamo ora dello sviluppo della tua idea fino ad oggi. 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?		
VARIABLE DATABASE	Sottodomande che potete fare per far emergere altri punti	Punteggi 0=1	Punteggi 0=3	Punteggi 0=5
<i>Lemonade_surprise</i>	Quali sono state le conseguenze di tali eventi imprevisti per lo sviluppo della tua attività? Puoi ricordare / descrivere come hai reagito?	Una volta è successo che il server ha crashato e la piattaforma è rimasta inattiva per un po'. Ora ne abbiamo acquistato uno migliore per evitare che possa ripetersi in futuro	Una volta è successo che il server ha crashato e la piattaforma è rimasta inattiva per un po'. Abbiamo approfittato di questo per ottenere delle condizioni più vantaggiose per l'acquisto di un server nuovo dallo stesso provider.	Durante il lockdown, nessuno poteva andare a farsi tatuare e quindi il traffico sulla nostra piattaforma era bassissimo. Ne abbiamo approfittato per fare una serie di eventi online e anche delle dirette su Instagram sul mondo dei tatuaggi e dei diversi stili che esistono, e dove si trovano i tatuatori di riferimento per ogni stile che abbiamo fatto vedere. Ora pensiamo di usare questo format per creare dei contenuti fissi sui nostri social, abbiamo visto che c'è tanta curiosità su questo mondo e pensiamo che offrire dei contenuti agli utenti sia un buon modo per allargare di molto la nostra base utenti e offrire servizi nuovi anche ai tatuatori.
<i>Lemonade_adapt</i>	Quali sono state le conseguenze di tali eventi imprevisti per le tue risorse? Quali decisioni hai preso?	Nessuna decisione particolare se non quella di cambiare provider	Abbiamo cercato di adattare la nostra idea di conseguenza a quelle che erano le nostre risorse. Quando il server era inattivo non potevamo permetterci un altro nuovo server, quindi abbiamo cercato di capire come potevamo ottenere delle condizioni più vantaggiose	Abbiamo cercato di adattare la nostra idea di conseguenza a quelle che erano le nostre risorse. Quando il server era inattivo non potevamo permetterci un altro nuovo server, quindi abbiamo sfruttato i social per creare un nuovo canale di vendita che poi si è rivelato una parte importante del nostro business e un boost anche per la piattaforma appena è tornata operativa
<i>Lemonade_opportunity</i>	Riesci a ricordare quali decisioni hai preso a seguito di questi eventi inaspettati? Perché hai preso tali decisioni?	Nessuna decisione particolare se non quella di cambiare provider	Ho capito che potevo sfruttare questo evento per ottenere condizioni più vantaggiose per l'azienda dal fornitore del servizio, e ho deciso di dedicare più tempo ai social perché effettivamente ho capito che sono fondamentali	Abbiamo creato una forte community su FB e IG per promuovere i nostri servizi che si sono rivelati un ottimo canale per comunicare e attirare nuovi clienti. Abbiamo quindi deciso di dedicare più tempo allo sviluppo di questo nuovo canale
<i>Lemonade_flexibility</i>	Come hai deciso cosa non fare? Con che criterio?	Il business mi sembrava interessante dall'inizio, non ho mai pensato di cambiare strada.	In generale cerchiamo di avere un feedback loop continuo dai nostri clienti, in modo da stare attenti a eventuali suggerimenti da loro che ci permettano di migliorarci	Abbiamo deciso di rimanere il più flessibili possibile, poiché non potevamo prevedere se il server si sarebbe arrestato di nuovo o si sarebbero verificati altri problemi.

Tabella 4. Codifica della variabile Lemonade

MOTIVO_CHANGE_BM		
VARIABLE DATABASE		
Motivo_change_BM	Codificare il motivo per cui hanno cambiato il BMC	Discorsiva

Tabella 6. Codifica della variabile motivo_change_BM

FASE STARTUP		
VARIABLE DATABASE		
Fase_startup	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	1-5

Tabella 8. Codifica della variabile Fase_startup

PILOT_PLANE		DOMANDA PRINCIPALE: Vorrei parlare dei fattori e dei potenziali rischi che ritieni possano determinare il futuro della tua startup. 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?]		
VARIABILE DATABASE	Sottodomande che potete fare per far emergere altri punti	Punteggi o=1	Punteggi o=3	Punteggi o=5
<i>Pilot_plane_control</i>	Quando identifichi un potenziale rischio / fattore che influisce sulla tua startup, come agisci? Quali strategie implementate? Su cosa ti concentri?	Innanzitutto faccio un calcolo di quanto questo potrebbe influire negativamente sul mio business. Poi in base a quello, calcolo anche le spese che dovrei sostenere per cambiare strategia. In generale non mi piace cambiare idea, se ho deciso di perseguire una strada vado avanti con quella, al massimo cerco di tagliare un po' i costi se devo.	In generale cerco di non andare nel panico e di capire quali risorse ho a disposizione per gestire la cosa nel modo migliore	Non possiamo dire che la nostra idea non cambierà, ma chiaramente non è utile cercare di predire tutto quello che potrebbe succedere in futuro. Per ora il nostro focus è quello di mettere in contatto i tatuatori con i loro clienti. Se dovessero succedere qualcosa che ci farà cambiare idea, vedremo come gestirlo.
<i>Pilot_plane_exec</i>	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?	Generalmente tutte le mie decisioni sono molto ponderate: ci metto molto tempo prima di decidere se e quanto investire in qualcosa, perché prima voglio essere certo che funzioni	In generale cerco di riflettere un po' prima di agire e chiedo anche molti consigli sia ai membri del team che per esempio ai miei amici o persone di cui mi fido. Poi una volta sentiti un po' di pareri, cerco di capire cosa dovrei fare per raggiungere l'obiettivo che mi sono prefissato. Però prima di far uscire qualcosa sul mercato voglio comunque valutare tante versioni per capire qual è la migliore	Penso che nel nostro settore ed essendo una startup, la velocità di esecuzione e la reattività siano fondamentali. Quindi in generale preferisco agire subito piuttosto che aspettare di vedere cosa succede o fare tanti business plan che poi alla fine verranno cambiati mille volte. Ad esempio, invece di sviluppare un sito Web e un'app completamente perfetti, abbiamo creato da subito una versione semplificata e ci siamo focalizzati sul portare a casa i primi risultati.

Tabella 7. Codifica della variabile Pilot_Plane

4.3.1 Aggregazione dei dati

1. In prima istanza, per ciascuna startup sono stati aggregati i valori di ogni singola sotto-variabile nell'arco temporale dei 10 round di interviste: ad esempio la variabile *Affordable_loss*, che indica la misura in cui l'investimento di risorse nel progetto sia finalizzato a minimizzare le perdite, era a sua volta suddivisa in tre sotto-variabili s_i : *affordable_loss_max*, *affordable_loss_risk* e *affordable_loss_focus*. Per ciascuna di esse è stato individuato un dato S che tenesse traccia dell'intero arco temporale in analisi. Questo è stato fatto applicando una funzione di media, così descritta: $S = (\sum_{i=1}^n s_i) / n$, con n =numero di round ai quali la startup ha preso parte.
2. Dato l'alto grado di specificità delle sotto-variabili, ai fini del lavoro di tesi si è preferito aggregare questi risultati per confrontare direttamente le variabili, in modo da avere un dato V che rispecchiasse maggiormente la decisione imprenditoriale nella sua complessità. È risultato quindi necessario applicare una ulteriore funzione di media, così descritta: $V = (\sum_{i=1}^m S_i) / m$, con m =numero di sotto-variabili che compongono la variabile.
3. Il terzo step è stato quello di valutare i livelli delle variabili V all'interno del gruppo di startup analizzato, per poterli confrontare con gli altri gruppi. Per fare ciò sono state prese in considerazione le variabili associate alle 4 domande sopra indicate e per ciascuna di esse, ne è stata ricavata una media che tenesse traccia del contributo di tutte le startup del gruppo in questione. In questo passaggio si è ritenuto opportuno aggiungere la funzione di varianza, per capire se i dati delle singole startup fossero distribuiti attorno al valore centrale o se ci fosse un'ampia differenza tra gli approcci adottati dagli imprenditori.

4. In ultima istanza, i risultati sono stati confrontati per valutare l'emergere di pattern, riconducibili alle ipotesi di ricerca.

4.3.2 Pivoting

Un discorso a parte va fatto per la valutazione dei pivot, per i quali è stato necessario creare una tabella attraverso la quale le risposte date dagli imprenditori potessero essere associate ad una particolare tipologia di pivot.

	Cosa include	Frase riscontrate	Affinità con trattamento	Perché
feedback	il pivot avviene a seguito di un suggerimento di una persona esterna (mentore, finanziatore, collega)	"feedback del cliente", "Pareri e confronti con amici", "Consiglio Teacher"	Scientific	Il Pivot scientifico è supportato da evidenze e per questo si verificherà in seguito a feedback ricevuti e analisi effettuate.
analisi	il pivot avviene a seguito di quanto emerso dai risultati dei test (landing page, questionari) o da analisi di mercato	"Ricerca mercato", "Sondaggio", "Da interviste"	Scientific	Il Pivot scientifico è supportato da evidenze e per questo si verificherà in seguito a feedback ricevuti e analisi effettuate.
strategia	il pivot avviene poiché strategicamente affine	"Abbattere costi", "Ampliare target", "Monetizzare di più"	Effectuation	Il Pivot effettivo avviene in risposta al presentarsi di

	all'evoluzione del progetto (espansione, aumento profitti..)			eventi esterni (positivi o negativi) e alla necessità di andare avanti nell'execution, controllando ciò che si può tramite la strategia.
contingenze	il pivot avviene conseguentemente e al presentarsi di un ostacolo o di un'opportunità individuata	"Infrastruttura troppo problematica e costi di partenza troppo alti", "Sfruttare meglio know how", "Competitività troppo alta"	Effectuation	Il Pivot effettuativo avviene in risposta al presentarsi di eventi esterni (positivi o negativi) e alla necessità di andare avanti nell'execution, controllando ciò che si può tramite la strategia.

Sono state individuate 4 categorie di pivot ricorrenti nelle risposte degli imprenditori. In particolare, si è riscontrato che il cambio direzionale dell'idea imprenditoriale si verificava a seguito di analisi di ricerca condotte, feedback ricevuti, come strategia evolutiva della stessa startup e come risposta a contingenze che si presentavano. Basandosi sulla teoria dei due approcci scientifico ed effettuativo, si è cercato di ricondurre le motivazioni di pivoting ad uno dei due approcci: in particolare, le analisi di ricerca e i feedback sono stati ritenuti *scientifici*, in quanto si tratta di evidenze a seguito delle quali la direzione imprenditoriale prende una direzione diversa, seguendo il principio di Measure-Learn.

Per quanto riguarda la strategia e le contingenze, queste sono fortemente legate al principio effettivo dell'execution e dell'affrontare le contingenze solo nel momento in cui si presentano.

5. Risultati

Le analisi sono state condotte facendo riferimento alle ipotesi introdotte nel capitolo 2 e quindi ai tre gruppi di trattamento: scientifico, effettuativo e di controllo. Qui di seguito si riporta quanto emerso dal confronto tra imprenditori esperti e imprenditori novizi. Alla fine del capitolo verrà fatta luce sui pattern emersi in modo trasversale nella popolazione di startup in esame.

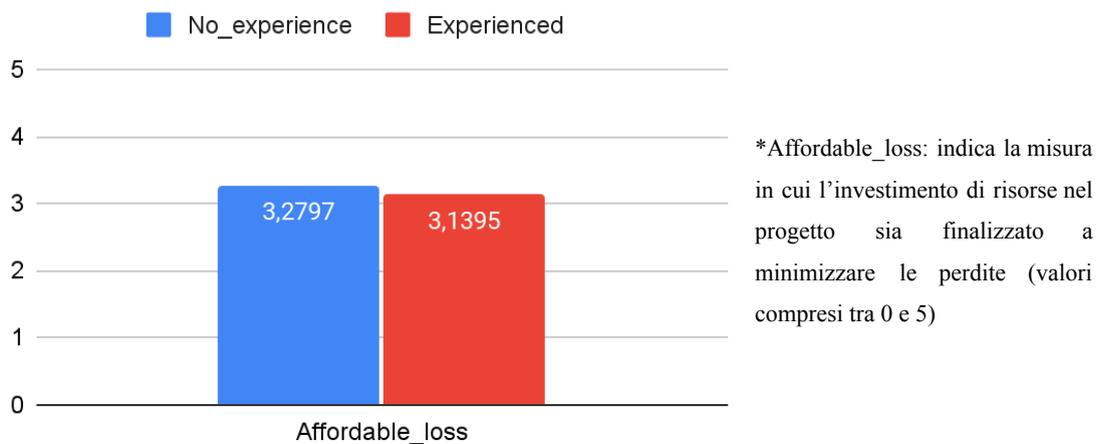
5.1 Trattamento Scientifico

Come descritto in precedenza, il gruppo prendeva in esame 36 startup: 16 senza alcuna esperienza pregressa imprenditoriale e 20 con esperienza. Si tratta di startup che hanno seguito un percorso di formazione che poneva l'attenzione sugli step del metodo scientifico imprenditoriale spiegato nel capitolo 1. In particolare, le startup venivano esortate ad individuare delle ipotesi da poter testare attraverso analisi di mercato, interviste, questionari, landing pages ecc. Successivamente, è stato loro insegnato come impostare delle soglie per permettere una valutazione dei risultati emersi. Questa tipologia di approccio prevede molta ricerca e rigore, in quanto le decisioni vengono sempre ponderate sulla base del riscontro oggettivo. Ai fini della tesi, ciò su cui si è posta l'attenzione è stata invece la propensione degli imprenditori ad attuare azioni tipiche del metodo effettuativo, che invece prevede un approccio molto più diretto e veloce. Questo poiché non si intende prevedere i rischi e gli ostacoli, ma controllarne a priori gli effetti. A fronte della teoria introdotta nel primo capitolo, in cui si accennava alla "performance improvvisativa" dell'imprenditrice, dettata dall'intuito e dalle strutture cognitive apprese, ci si aspetta quindi che gli imprenditori esperti del trattamento scientifico riescano comunque ad applicarne i principi, anche se questi non sono stati loro insegnati. Riprendendo le ipotesi introdotte nel capitolo 2, questo implica

quindi che *la componente effettuativa degli imprenditori esperti sarà maggiore di quella degli imprenditori novizi.*

5.1.1 Investimenti

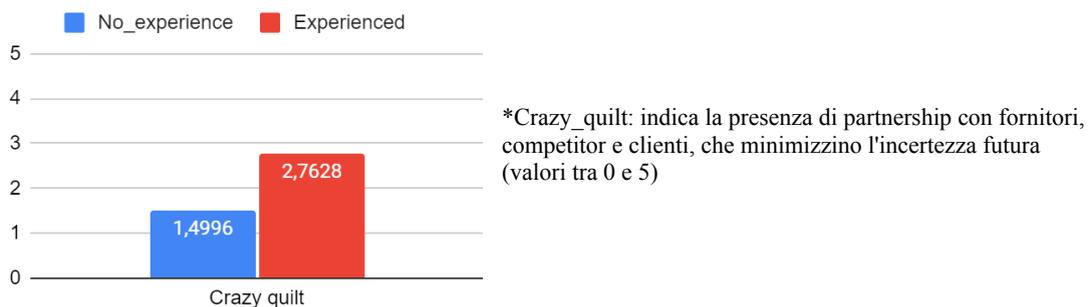
Il primo confronto tra i due gruppi di startup novizie e startup con esperienza è stato in relazione al loro approccio di investimento delle risorse. Uno dei punti chiave del metodo effectuation è il focus sul minimizzare le perdite. Gli imprenditori non investono per massimizzare i profitti, ma adottano un approccio più conservativo, al fine di non perdere più di quanto si possano permettere. Per valutare la tendenza degli imprenditori è stato posta l'attenzione sulla variabile *affordable_loss*.



Considerando che i valori della variabile erano compresi tra 0 e 5, si riscontra un livello piuttosto alto in entrambi i gruppi in esame. Gli imprenditori adottano in generale un approccio cautelativo, investendo le proprie risorse in modo da controllare le possibili perdite. Il gruppo degli experienced riporta un livello leggermente minore di *affordable_loss*. Questo potrebbe essere dettato da una maggiore confidence nelle proprie capacità di imprenditorialità.

5.1.2 Partnership e alleanze

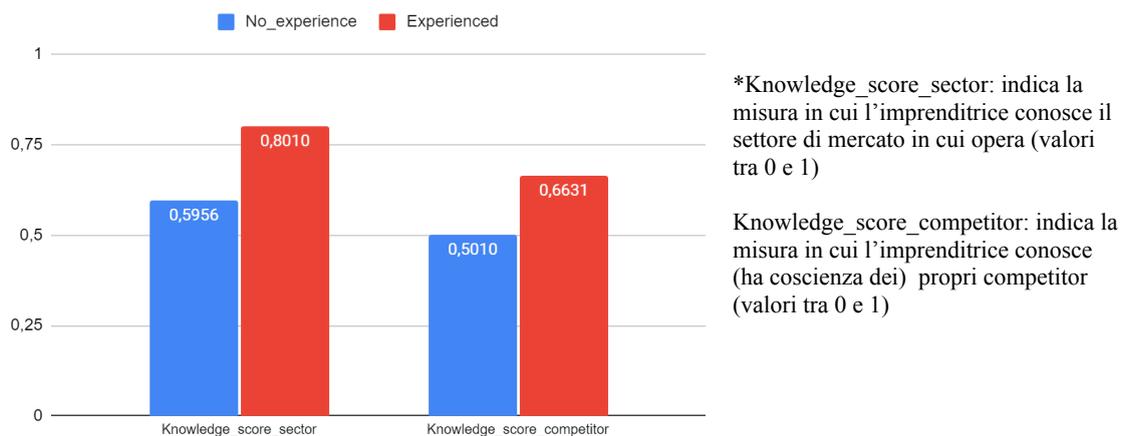
Il metodo effectuation si concentra sul controllare gli aspetti di un futuro non prevedibile, andando a minimizzare i rischi. Uno dei modi in cui questo viene fatto è stringere partnership e alleanze con futuri clienti, fornitori e competitor. Risulta di particolare interesse valutare il comportamento degli imprenditori del trattamento scientifico di InnoVentureLab in merito a questo aspetto, poiché ci si chiede se la volontà di coinvolgere soggetti terzi nel proprio progetto possa nascere anche senza l'apprendimento di un fondamenti teorici a supporto. Nel gruppo di trattamento scientifico, infatti, questa tematica non è stata trattata. Ci si chiede, inoltre, se ci sia un legame tra la capacità di stringere alleanze e la conoscenza del settore in cui si opera e dei competitor presenti al suo interno.



In generale, se si guarda il dato assoluto compreso tra 0 e 5, si può notare come la creazione di partnership da parte del gruppo di startup novizie sia molto scarsa, mentre nel gruppo con esperienza, nonostante la mancanza di un insegnamento ad hoc, si presenta comunque la volontà di coinvolgere soggetti terzi e stabilire alleanze. Confrontando i due gruppi, si nota un netto distacco, con il gruppo experienced che presenta un +84% rispetto al gruppo *no_experience*.

Se si guarda al grafico sottostante, è possibile constatare come nel gruppo *experienced* ci sia una conoscenza del settore in cui si opera molto più profonda, con una media dell'80%, a fronte di un 59% del gruppo *no_experience*.

Anche per quanto riguarda la conoscenza dei competitor, il gruppo con esperienza risulta padroneggiare molto di più il contesto in cui opera.

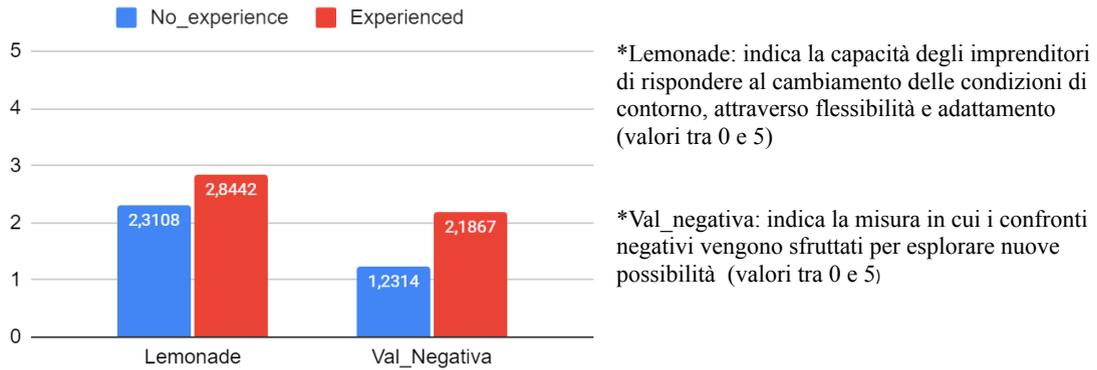


Si può dunque constatare che esista un legame tra la creazione di partnership e la capacità di destreggiarsi all'interno del settore nel quale si opera.

5.1.3 Contingenze e flessibilità

Cosa accade se nel percorso imprenditoriale si presentano degli ostacoli o delle opportunità? L'approccio scientifico insegna a condurre test, dai quali si possa apprendere l'andamento della propria idea. Tuttavia, non fa riferimento allo sfruttamento di contingenze che si presentino senza che l'imprenditrice le cerchi. L'approccio effettativo prevede che gli ostacoli vengano affrontati con un atteggiamento flessibile e che le opportunità vengano sfruttate, adattando la propria attività imprenditoriale. Al fine della trattazione di questa tematica, si è posto il focus su

tre osservazioni: la variabile lemonade, che descrive in pieno la logica effettuativa alla radice di questo aspetto; la variabile valutazione negativa, che esprime la misura in cui i responsi negativi vengono sfruttati per eventualmente virare direzione; infine, si è scelto di valutare il modo in cui le due categorie di startup esegue i pivot.



In generale, si può notare che la capacità degli imprenditori di rispondere alle contingenze è maggiore per il gruppo con esperienza. Per quanto riguarda lo sfruttamento delle valutazioni negative, emerge che il gruppo con esperienza sfrutta molto di più questo dato, con un delta percentuale +78%.

Se si guarda ai valori delle variabili considerate in modo assoluto, emerge che entrambi i gruppi presentano un livello medio-basso di flessibilità. Tuttavia, se si fa ad esaminare quanto effettivamente le contingenze incidano sulle decisioni prese dagli imprenditori, emerge un dato interessante.



Il gruppo di startup novizie in nessun caso presenta un pivot a seguito del presentarsi di una contingenza, mentre invece il gruppo *experienced* esegue questa tipologia di pivot in un terzo dei casi. Questo denota la capacità degli imprenditori con esperienza di riconoscere, in prima istanza, le opportunità e gli ostacoli che si presentano e, in secondo luogo, di reagire ad essi sfruttandoli.

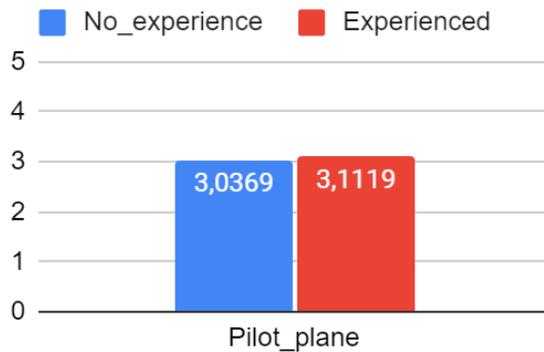
Valutando le motivazioni che spingono gli imprenditori a fare pivot emerge un altro dato interessante relativo ai feedback, poiché il gruppo senza esperienza nel 46% dei casi esegue un pivot a seguito di un feedback ricevuto, mentre il gruppo con esperienza solo nel 15% dei casi, suggerendo una tendenza del gruppo *no_experience* ad essere più aperti a consigli/valutazioni esterne. Se da un lato questo può denotare una volontà maggiore a mettersi in discussione, dall'altro lato dimostra anche una certa volubilità e mancanza di potere decisionale, che viene conferito a soggetti terzi, che nella maggior parte delle volte risultano essere esterni al mondo dell'imprenditorialità, come ad esempio amici/parenti, ecc.

Nonostante nel trattamento scientifico si ponga un'elevata attenzione all'aspetto di ricerca e analisi, si nota come gli imprenditori esperti prendano le decisioni basandosi soprattutto su un approccio strategico, che rappresenta circa il 40% dei pivot riscontrati.

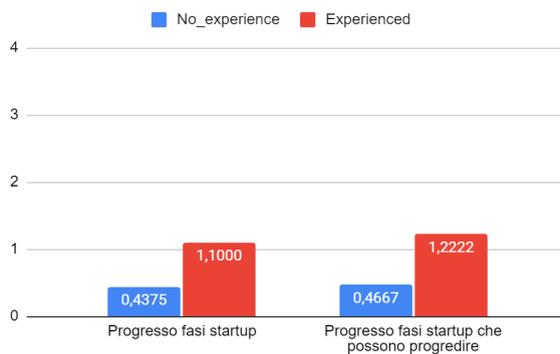
5.1.4 Gestione del rischio ed execution

Un altro elemento cardine dell'approccio effettativo risiede nella volontà di execution. Se possibile, questo forse è l'aspetto che maggiormente distanzia i due metodi trattati all'interno di InnoVentureLab. L'approccio scientifico, infatti, si basa soprattutto sulla ricerca, che spesso coincide con una fase di attività molto lunga. L'approccio effettativo, invece si concentra sull'agire nell'immediato, poiché si basa sulla consapevolezza che il contesto in cui le startup operano è caratterizzato da cambiamenti repentini continui e che quindi conti di più "cavalcare l'onda" che studiarne a priori il possibile andamento.

A tal fine, si è posta l'attenzione su due parametri: *pilot_plane*, che indica proprio il modo in cui l'imprenditrice affronta i rischi e agisce; *fase_startup* che, a fronte di un percorso di un anno, ci dice quanto la startup sia progredita nel percorso imprenditoriale.



*Pilot_plane: indica il grado di execution del progetto imprenditoriale e del controllo dell'incertezza attraverso il focus sulle attività che l'imprenditrice conosce bene. Valore compreso tra 0 e 5.



*Progresso fase startup: indica il grado di sviluppo della startup, ovvero mediamente che evoluzione ha subito la startup (se è progredita da una fase all'altra). Le startup che possono progredire sono quelle con una fase iniziale <5.

La propensione ad agire, anche in un contesto pieno di rischi, rispecchia entrambi i gruppi in esame, in quanto se si guarda la variabile *pilot_plane*, risultano valori medio-alti. Se invece ci si sofferma su quanto effettivamente l'execution sia reale nel percorso della startup, si comprende che nel gruppo di imprenditori con esperienza c'è un'evoluzione maggiore nel tempo. Nel gruppo experienced, il 50% delle startup sono progredite di almeno una fase imprenditoriale nell'arco dei 10 round di interviste, con

una media di 1,22. Nel gruppo *no_experience* invece circa il 70% delle startup sono rimaste nella stessa fase nella quale si trovavano a inizio percorso.

5.1.5 Validazione/falsificazione delle ipotesi

Nei precedenti paragrafi si è visto in cosa differiscono gli approcci dei due gruppi di startup con diverso livello di esperienza pregressa imprenditoriale. Per quanto riguarda l'utilizzo di risorse non vi è particolare differenza nel modo di agire. Questo potrebbe essere dovuto al fatto che le startup considerate erano tutte di tipo early-stage e quindi l'atteggiamento cautelativo di utilizzo delle risorse potrebbe essere più legato a quello che al livello esperienziale degli imprenditori. Se invece si guarda al modo di intendere l'attività imprenditoriale nella gestione del rischio, nell'individuazione delle opportunità e nella capacità di operare all'interno del proprio settore, risulta evidente che l'esperienza gioca un ruolo fondamentale. A tal proposito, si è evidenziato come le startup *experienced* ricerchino la creazione di partnership, siano in grado di riconoscere le contingenze e sfruttarle e siano execution-oriented. A fronte di tutto ciò, l'ipotesi secondo la quale gli imprenditori con esperienza adottino in misura maggiore l'approccio effettativo si ritiene essere validata.

5.2 Trattamento Effectuation

Come descritto in precedenza, il gruppo prendeva in esame 41 startup: 19 senza alcuna esperienza pregressa imprenditoriale e 22 con esperienza. Si tratta di startup che hanno seguito un percorso di formazione che poneva l'attenzione sugli step del metodo scientifico imprenditoriale spiegato nel capitolo 1. In particolare, le startup venivano indirizzate a sfruttare i propri mezzi e le loro conoscenze, in modo da minimizzare il rischio futuro e controllare l'incertezza.

Se nel gruppo scientifico si è visto come la componente effettuativa sia in qualche modo insita nell'approccio degli imprenditori esperti, ai quali di fatto non è mai stata accennata durante l'intero percorso, in questo gruppo di trattamento si intende valutare come, a parità di insegnamenti, cambi la capacità di sfruttarli. Riprendendo l'ipotesi introdotta nel capitolo 2, ci si aspetta che *gli imprenditori con esperienza riescano ad applicare meglio il metodo effectuation*.

5.2.1 Investimenti

Come per il trattamento scientifico, si è deciso di valutare se e in che modo differiscano gli approcci degli imprenditori con esperienza da quelli degli imprenditori novizi, per quanto concerne l'investimento di risorse economiche e non. A parità di insegnamenti ricevuti, ci si chiede se emergano differenze significative tra i due gruppi d'esame. Per valutare la tendenza degli imprenditori è stato posta l'attenzione sulla variabile *affordable_loss*.



*Affordable_loss: indica la misura in cui l'investimento di risorse nel progetto sia finalizzato a minimizzare le perdite (valori compresi tra 0 e 5)

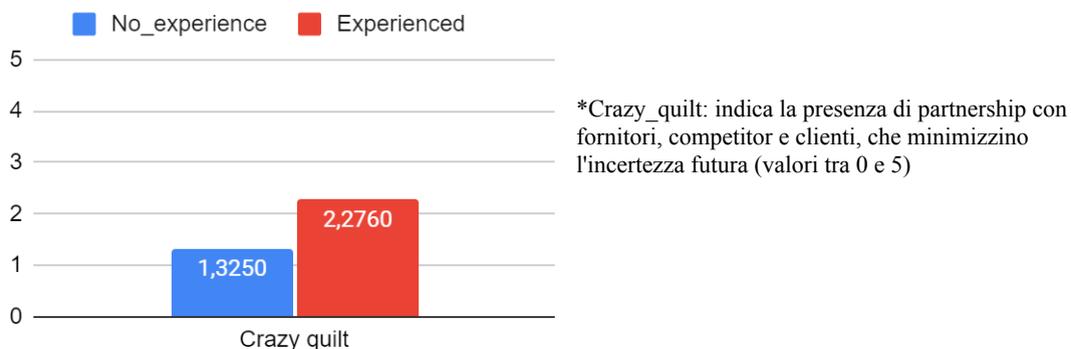
Anche in questo caso, i due gruppi si discostano di poco (delta percentuale=10%), pertanto la variabile non si ritiene significativa ai fini dell'analisi in atto.

Come proposto in precedenza, si potrebbe pensare che la volontà degli imprenditori di adottare un approccio più o meno restrittivo di utilizzo delle risorse sia da collegare più alla fase embrionale in cui si trovano, che non al livello esperienziale.

5.2.2 Partnership e alleanze

L'introduzione di fondamenti teorici che supportino la creazione di partnership e alleanze basta per far sì che queste si verifichino?

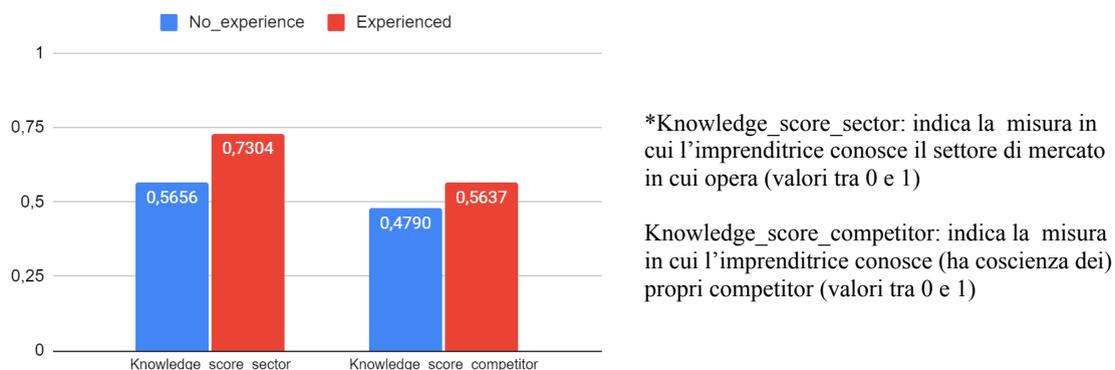
In questa analisi si vuole valutare se, a parità di insegnamenti, la capacità di coinvolgere soggetti terzi nel proprio processo imprenditoriale vari tra le startup novizie e quelle con esperienza pregressa. Come nel trattamento scientifico, si andrà a studiare anche la correlazione con la conoscenza del settore in cui si opera e dei competitor presenti sul mercato.



In generale, se si guarda il dato assoluto compreso tra 0 e 5, si può notare come la creazione di partnership sia bassa per entrambi i gruppi in esame. Questo sembrerebbe suggerire che la teoria non basta per la creazione di partnership, che richiedono una complessità di valutazione e di azione ben avanzata. Confrontando i due gruppi, in ogni caso, si nota una differenza sostanziale, con il gruppo *experienced* che presenta un +72% rispetto al gruppo *no_experience*.

Se si guarda al grafico sottostante, è possibile constatare come nel gruppo *experienced* ci sia una conoscenza del settore in cui si opera molto più profonda, con una media del 73%, a fronte di un 57% del gruppo *no_experience*.

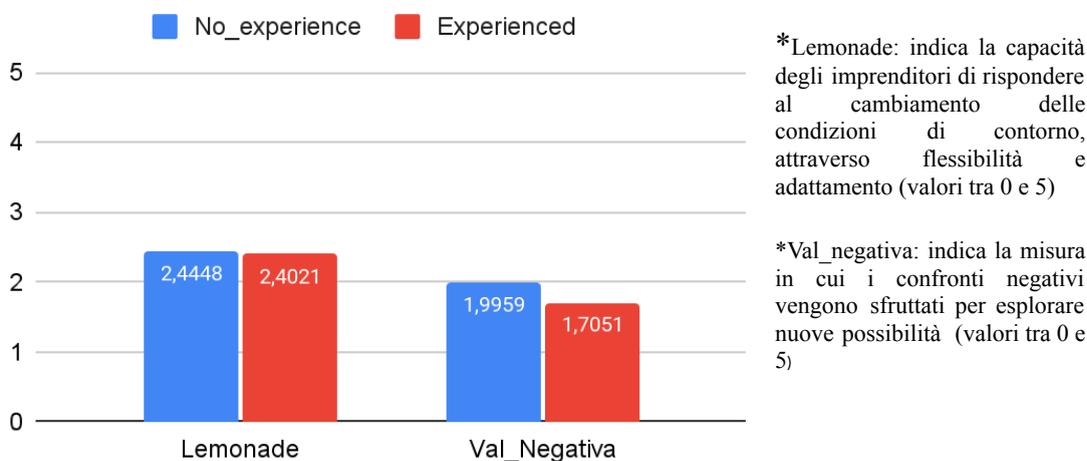
Per quanto riguarda la conoscenza dei competitor, invece, entrambi i risultati risultano medio-bassi e, nonostante ci sia un distacco di 10 punti percentuali, la differenza tra i due gruppi in esame non si ritiene essere significativa.



In generale, si può ritenere vero anche in questo caso che esista una correlazione tra la capacità di creare alleanze e la profonda conoscenza del settore nel quale di opera.

5.2.3 Contingenze e flessibilità

Il fulcro dell'approccio effettuativo risiede nella capacità di agire e reagire. In questo paragrafo verrà valutata la capacità delle startup di individuare e sfruttare le contingenze. Al fine della trattazione di questa tematica, si è posto il focus su tre osservazioni: la variabile lemonade, che descrive in pieno la logica effettuativa alla radice di questo aspetto; la variabile valutazione negativa, che esprime la misura in cui i responsi negativi vengono sfruttati per eventualmente virare direzione; infine, si è scelto di valutare il modo in cui le due categorie di startup esegue i pivot.



In generale, si può notare che la capacità degli imprenditori di rispondere alle contingenze è pressoché simile, con un delta percentuale leggermente in negativo (-2%) per il gruppo con esperienza. Per quanto riguarda lo sfruttamento delle valutazioni negative, emerge che il gruppo con esperienza sfrutta molto meno questo dato, con un delta percentuale -15%.

Questi dati si contrappongono all'ipotesi iniziale, secondo cui gli imprenditori con esperienza sarebbero stati molto più in grado di sfruttare le contingenze.



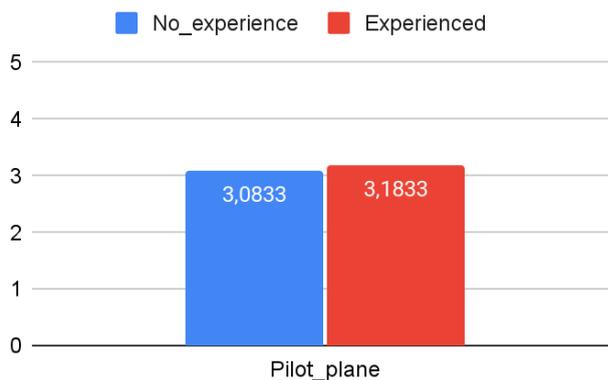
Valutando le motivazioni che spingono gli imprenditori ad effettuare pivot emerge un dato interessante relativo ai feedback, poiché il gruppo senza esperienza nel 35% dei casi esegue un pivot a seguito di un feedback ricevuto, mentre il gruppo con esperienza solo nel 26% dei casi. Questo potrebbe suggerire una tendenza del gruppo senza esperienza di essere più aperti a consigli/valutazioni esterne, mettendo in discussione la propria idea.

Quanto emerge da questi dati è in controtendenza con quanto ipotizzato inizialmente. Tuttavia, i livelli più bassi dello sfruttamento di contingenze del gruppo con esperienza potrebbero essere dovuti a una inferiore volontà di mettere in discussione la propria idea, più che a una minor capacità di sfruttamento delle opportunità/ostacoli. Se si guarda alla percentuale di pivot a seguito di contingenze, risulta che nel gruppo con esperienza questo motivo si presenta più spesso, con una differenza di 9 punti percentuali. Ciononostante, la differenza non è tale da confermare quanto ipotizzato inizialmente. Il risultato emerso potrebbe essere legato a bias imprenditoriali, come ad

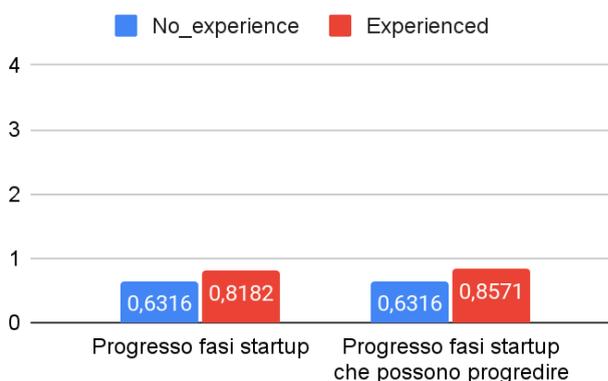
esempio l'overconfidence bias, che quindi farebbe rimanere gli imprenditori fermi nelle proprie posizioni.

5.2.4 Gestione del rischio ed execution

Un altro elemento cardine dell'approccio effettutivo risiede nella volontà di execution. Per confrontare gli approcci dei due gruppi di startup, si è posta l'attenzione su due parametri: *pilot_plane*, che indica proprio il modo in cui l'imprenditrice affronta i rischi e agisce; *fase_startup* che, a fronte di un percorso di un anno, ci dice quanto la startup sia progredita nel percorso imprenditoriale.



*Pilot_plane: indica il grado di execution del progetto imprenditoriale e del controllo dell'incertezza attraverso il focus sulle attività che l'imprenditrice conosce bene. Valore compreso tra 0 e 5.



*Progresso fase startup: indica il grado di sviluppo della startup, ovvero mediamente che evoluzione ha subito la startup (se è progredita da una fase all'altra). Le startup che possono progredire sono quelle con una fase iniziale <5.

La propensione ad agire, anche in un contesto pieno di rischi, rispecchia entrambi i gruppi in esame, in quanto se si guarda la variabile *pilot_plane*, risultano valori medio-alti. Se invece ci si sofferma su quanto effettivamente l'execution sia reale nel percorso della startup, nel gruppo di imprenditori con esperienza si riscontra un'evoluzione maggiore nel tempo, con un delta percentuale di +30% nel gruppo con esperienza.

5.2.5 Validazione/falsificazione delle ipotesi

Nei precedenti paragrafi si è visto in cosa differiscono gli approcci dei due gruppi di startup con diverso livello di esperienza pregressa imprenditoriale. Contrariamente a quanto supposto all'inizio, non si evidenzia una grande differenza nel modo di agire dei due gruppi di imprenditori. Per quanto riguarda il livello di execution e la creazione di partnership, si può notare una componente effettuativa leggermente maggiore nel gruppo *experienced*. Per quanto invece concerne la risposta agli eventi esterni, risulta che il gruppo senza esperienza riesca a metabolizzare meglio i riscontri esterni e ad inglobarli nell'idea imprenditoriale. In generale, sembrerebbe che l'approccio effettuativo sia trasversalmente applicabile da tutti i gruppi di startup. Se la maggior solidità strutturale del gruppo *experienced* permette di creare più agevolmente alleanze strategiche, dall'altro lato sembrerebbe irrigidire gli imprenditori nella loro posizione dettata da bias di overconfidence. Al contrario, la volontà del gruppo *no_experience* di mettersi in discussione, permette di avere un atteggiamento che risulta più flessibile. A fronte di tutto ciò, l'ipotesi secondo la quale gli imprenditori con esperienza adottino in misura maggiore l'approccio effettuativo si ritiene non essere pienamente validata.

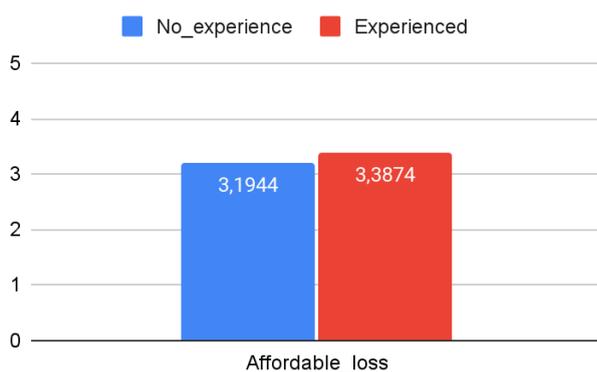
5.3 Gruppo di Controllo

Come descritto in precedenza, il gruppo prendeva in esame 24 startup: 11 senza alcuna esperienza pregressa imprenditoriale e 13 con esperienza. Si tratta di startup che hanno seguito un percorso di formazione limitato ai concetti di base dello sviluppo dell'idea imprenditoriale, slegati da metodologie di analisi rigorosa, come possono essere quelli scientifici, e allo stesso tempo meno pratici di quelli che possono essere gli insegnamenti dell'approccio effectuation. Ciò che si vuole capire è se gli elementi emersi negli altri trattamenti si verificano a prescindere dagli insegnamenti teorici cui gli imprenditori sono stati sottoposti o se la tipologia di trattamento gioca un ruolo fondamentale nelle azioni intraprese dagli imprenditori.

Rifacendosi ai concetti teorici iniziali e alla diversa complessità che i principi effettuatori richiedono, ci si aspetta che *gli imprenditori, con esperienza e non, tenderanno ad applicare l'approccio effectuatorio, ma soffermandosi su diversi punti chiave del metodo.*

5.3.1 Investimenti

Come per i trattamenti precedentemente riportati, si è deciso di valutare se e in che modo differiscano gli approcci degli imprenditori con esperienza da quelli degli imprenditori novizi per quanto concerne l'investimento di risorse economiche e non. In assenza di consigli specifici sul come stanziare risorse, ci si chiede se emergano scostamenti tra i due gruppi. Per valutare la tendenza degli imprenditori è stata posta l'attenzione sulla variabile *affordable_loss*.

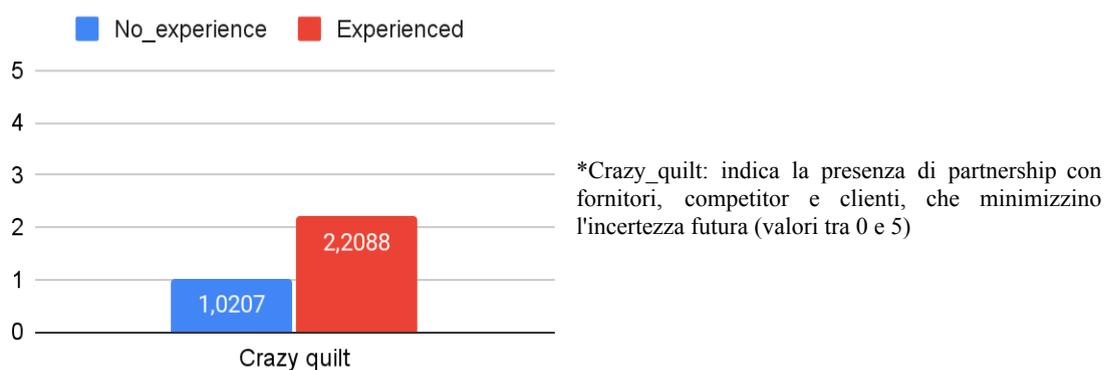


*Affordable_loss: indica la misura in cui l'investimento di risorse nel progetto sia finalizzato a minimizzare le perdite (valori compresi tra 0 e 5)

Anche in questo caso, i due gruppi si discostano di poco, pertanto la variabile non si ritiene significativa ai fini dell'individuazione di differenze tra startup *no_experience* e *experienced*. Quello che però colpisce e è che entrambi i risultati siano medio-alti, per cui effettivamente quanto proposto in precedenza potrebbe trovare una base comune di validazione: la volontà degli imprenditori di adottare un approccio più o meno restrittivo di utilizzo delle risorse sembrerebbe sia da collegare più alla fase embrionale in cui si trovano, che non al livello esperienziale.

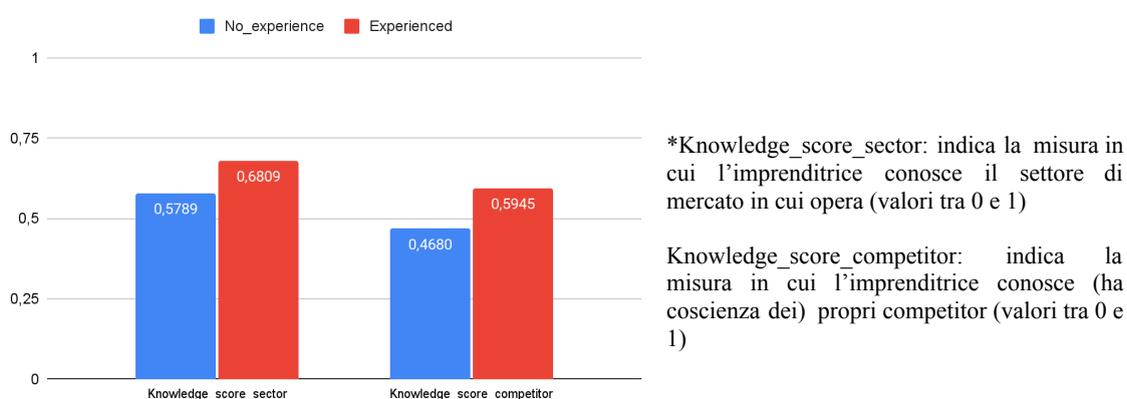
5.3.2 Partnership e alleanze

La creazione di partnership è l'elemento del metodo effectuation che più risulta strutturato e complesso. Ci si chiede se anche senza insegnamenti che facciano riferimento al principio stesso (effectuation) o all'analisi del mercato per comprendere meglio il contesto in cui ci si trova (scientifico), gli imprenditori riescano a coinvolgere soggetti terzi all'interno del proprio progetto e se emergano differenze in base al livello di esperienza pregressa.



In generale, se si guarda il dato assoluto compreso tra 0 e 5, si può notare come la creazione di partnership sia bassa per entrambi i gruppi in esame. Confrontando i due gruppi, in ogni caso, si nota una differenza sostanziale, con il gruppo *experienced* che presenta un delta percentuale di +116% rispetto al gruppo *no_experience*.

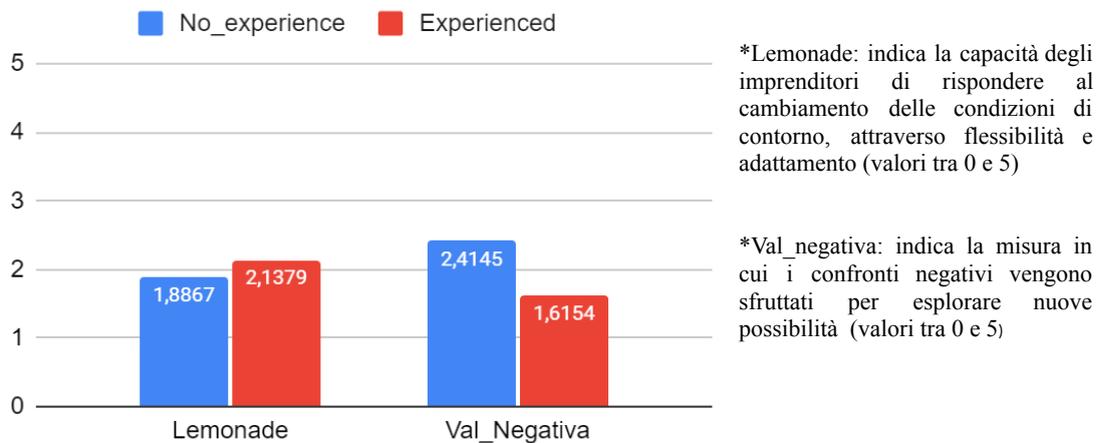
Se si guarda al grafico sottostante, è possibile constatare come in generale i livelli di conoscenza del contesto in cui si opera non siano elevati in ambedue i gruppi. Tuttavia, il gruppo con esperienza risulta avere una percezione più completa del settore di competenza e dei competitor. Entrambe le variabili si discostano di circa 10 punti percentuali nei due gruppi in esame.



In generale, si può ritenere vero anche in questo caso che esista una correlazione tra la capacità di creare alleanze e la profonda conoscenza del settore nel quale di opera.

5.3.3 Contingenze e flessibilità

L'assenza di una metodologia specifica impartita durante il corso risulta in una capacità di essere più o meno flessibile? Che differenze emergono all'interno dei due gruppi in analisi? Per valutare la capacità degli imprenditori di individuare le contingenze e sfruttarle si è deciso anche in questo caso di esaminare i tre parametri di *lemonade*, *val_negativa* e *pivot*.



In generale, si può notare che la capacità degli imprenditori di rispondere alle contingenze è pressoché simile, con un delta percentuale leggermente positivo (+13%) per il gruppo con esperienza. Per quanto riguarda lo sfruttamento delle valutazioni negative, emerge che il gruppo con esperienza sfrutta molto meno questo dato, con un delta percentuale -33%.

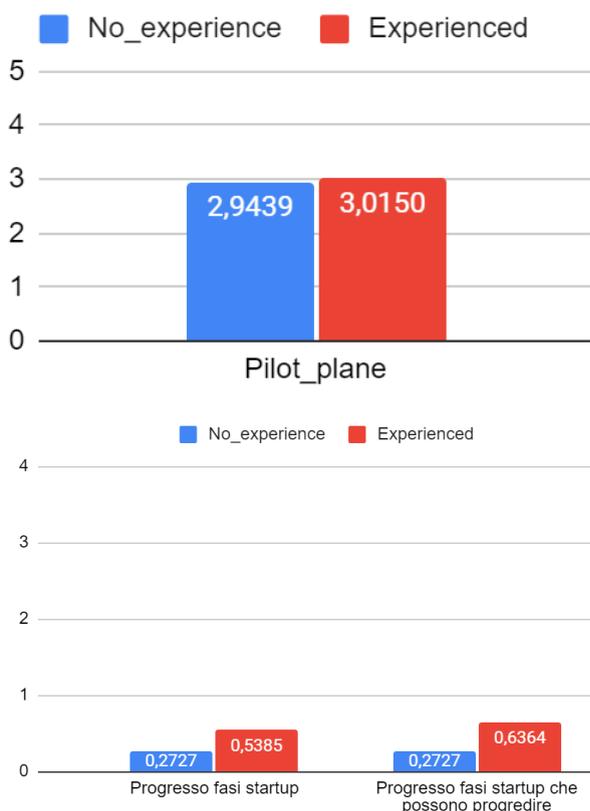


Valutando le motivazioni che spingono gli imprenditori ad effettuare pivot emerge un dato interessante relativo ai feedback, poiché il gruppo senza esperienza nel 50% dei casi esegue un pivot a seguito di un feedback ricevuto, mentre il gruppo con esperienza solo nel 29% dei casi. Questo potrebbe suggerire una tendenza del gruppo senza esperienza di essere più aperti a consigli/valutazioni esterne, mettendo in discussione la propria idea. Un altro dato molto interessante è che il gruppo experienced non esegue

mai pivot a seguito di analisi, ma che nel 59% dei casi attua modifiche al business model solo per procedere nella strategia. Questi dati sembrerebbero suggerire che l'esperienza imprenditoriale pregressa si traduca in una maggiore execution, ma anche in una overconfidence che non porta gli imprenditori a validare le proprie intuizioni attraverso analisi. Per quanto riguarda il gruppo senza esperienza, non avendo punti di riferimento metodologici, le decisioni vengono ponderate sulla base di contributi esterni, che spesso provengono da persone esterne al mondo dell'imprenditorialità, come parenti/amici, ecc.

5.3.4 Gestione del rischio ed execution

Per confrontare gli approcci dei due gruppi di startup, si è posta l'attenzione su due parametri: *pilot_plane*, che indica proprio il modo in cui l'imprenditrice affronta i rischi e agisce; *fase_startup* che, a fronte di un percorso di un anno, ci dice quanto la startup sia progredita nel percorso imprenditoriale. Ci si aspetta che il gruppo con esperienza proceda facendo leva sulle convinzioni maturate nel corso del tempo, mentre il gruppo senza esperienza ci si aspetta che non sappia bene come procedere e che quindi rimanga ancorato alle posizioni iniziali.



*Pilot_plane: indica il grado di execution del progetto imprenditoriale e del controllo dell'incertezza attraverso il focus sulle attività che l'imprenditrice conosce bene. Valore compreso tra 0 e 5.

*Progresso fase startup: indica il grado di sviluppo della startup, ovvero mediamente che evoluzione ha subito la startup (se è progredita da una fase all'altra). Le startup che possono progredire sono quelle con una fase iniziale <5.

La propensione a focalizzarsi sulle attività che l'imprenditrice conosce bene rispecchia entrambi i gruppi in esame, in quanto se si guarda la variabile *pilot_plane*, risultano valori medio-alti. Se invece ci si sofferma su quanto effettivamente l'execution sia reale nel percorso della startup, nel gruppo di imprenditori con esperienza si riscontra un'evoluzione maggiore nel tempo, con un delta percentuale di +100% nel gruppo con esperienza. In generale, però, i livelli di progresso risultano essere minimi. Questo sembrerebbe suggerire che senza una metodologia che accompagni la strategia imprenditoriale, sia difficile progredire nella propria attività.

5.3.5 Validazione/falsificazione delle ipotesi

Nei precedenti paragrafi si è visto in cosa differiscono gli approcci dei due gruppi di startup con diverso livello di esperienza pregressa imprenditoriale. In generale, si riscontra un approccio piuttosto cautelativo in entrambi i gruppi, con pochi sviluppi nell'arco temporale analizzato e con poche differenze, che riguardano gli aspetti del metodo effettativo più complessi, che richiedono una maggiore capacità di comprendere il contesto nel quale si opera. Per quanto riguarda il livello di execution e la creazione di partnership, si può notare una componente effettativa leggermente maggiore nel gruppo *experienced*. Per quanto invece concerne la risposta agli eventi esterni, risulta che il gruppo senza esperienza riesca a sfruttare meglio i feedback esterni e ad inglobarli nell'idea imprenditoriale. Questo permette alla startup novizie di adottare un approccio più flessibile, ma questa flessibilità sembrerebbe suggerire una volubilità influenzata troppo da soggetti esterni non autorevoli. Gli imprenditori con esperienza invece fanno leva sulle proprie convinzioni, non ricercando riscontri oggettivi in analisi e/o feedback autorevoli. A fronte di tutto ciò, l'ipotesi secondo la quale gli imprenditori con esperienza adottino l'approccio effettativo in modo differente risulta essere supportata dai dati.

5.4 Aggregazione dei risultati e confronto tra trattamenti

Nella tabella riassuntiva delle analisi sono indicate le principali domande di indagine che hanno costituito il fulcro del lavoro di tesi. Per ognuna di queste, sono riportate le variabili analizzate e i valori medi rappresentativi dei sei gruppi in esame: *scientific no_experience*, *scientific experienced*, *effectuation no_experience*, *effectuation experienced*, *control no_experience* e *control experienced*. All'interno di ogni gruppo di trattamento, sono indicate le due colonne rispettive dei due gruppi divisi per esperienza, seguiti da una terza colonna nella quale è stato indicato quanto emerso dal confronto dei due gruppi. In particolare, per ogni variabile il confronto tra i due gruppi ha portato o ad una validazione dell'ipotesi presentata a inizio tesi [validated] o ad una falsificazione [no]. In altri casi, invece, il confronto non ha prodotto un risultato che potesse essere considerato significativo se guardato singolarmente [*]. Per quanto concerne la variabile pivot si rimanda al successivo paragrafo per una trattazione più approfondita.

		Trattamento Scientific			Trattamento Effectuation			Gruppo di Controllo		
		no_exp	exp		no_exp	exp		no_exp	exp	
Minimizzano il rischio investendo il massimo che possono permettersi di perdere?	affordable_loss (0-5)	3,28	3,14	*	2,92	3,24	*	3,19	3,39	*
Stabiliscono partnership o alleanze?	crazy_quilt (0-5)	1,50	2,76	validated	1,33	2,28	validated	1,02	2,21	validated
	knowledge_score_sector (0-1)	0,60	0,80	validated	0,57	0,73	validated	0,58	0,68	validated
	knowledge_score_competitor (0-1)	0,50	0,66	validated	0,48	0,56	validated	0,47	0,59	validated
Sfruttano le contingenze con atteggiamento flessibile e adattivo?	Lemonade (0-5)	2,31	2,84	validated	2,44	2,40	*	1,89	2,14	validated
	Val_negativa (0-5)	1,23	2,19	validated	2,00	1,71	no	2,41	1,62	no
	Pivot									
Si concentrano sulla execution?	Pilot_plane (0-5)	3,04	3,11	*	3,08	3,18	*	2,94	3,02	*
	Fase_startup	0,47	1,22	validated	0,63	0,86	validated	0,27	0,64	validated

Tabella riassuntiva delle analisi

Come già anticipato nelle analisi dei paragrafi precedenti, la maggior parte delle variabili suggerisce una maggiore componente effettuativa all'interno dei gruppi con esperienza. Non sorprende, dunque, la preponderanza di “validated” all'interno della tabella. Si può quindi dedurre che:

1. Il gruppo di startup con esperienza imprenditoriale pregressa abbia livelli di effectuation più alti rispetto a quello di startup senza esperienza, *trasversalmente rispetto ai gruppi in analisi*.

Osservando più attentamente i risultati “validated”, emerge un'altra considerazione interessante:

2. Nella quasi totalità dei casi (tutti tranne la variabile *val_negativa*), il valore più alto di variabile è associato al gruppo scientifico con esperienza, indicato in grassetto nella tabella.

Intuitivamente ci si sarebbe aspettati di trovare i valori più alti di effectuation all'interno del gruppo di startup di trattamento effectual. Tuttavia, i dati sembrerebbero suggerire che il trattamento scientifico vada ad intensificare anche la componente effettiva. In questo senso, è probabile che il rigore e la struttura del metodo scientifico conferiscano, soprattutto alle startup che già hanno esperienza, gli strumenti per affrontare il percorso imprenditoriale, facendo leva sia sulla ricerca, sia sulle capacità di stringere partnership, rispondere alla contingenze, avanzare nel progetto ecc.

Per quanto riguarda la volontà degli imprenditori di minimizzare il rischio di perdite, si nota che:

3. A prescindere dal livello esperienziale, i risultati relativi alla variabile *affordable_loss* sono pressoché costanti nei tre trattamenti, su un livello medio-alto (≈ 3).

Come già discusso nei precedenti paragrafi, questo potrebbe essere dovuto alla fase embrionale nella quale le startup si trovano, che le spinge ad adottare un atteggiamento cautelativo per quanto riguarda l'investimento di risorse economiche e non.

Allo stesso modo, se si guarda alla volontà degli imprenditori di controllare quanto si conosce e avanzare nel livello di execution, emerge che:

4. A prescindere dal livello esperienziale, i risultati relativi alla variabile *pilot_plane* sono pressoché costanti nei tre trattamenti, su un livello medio-alto (≈ 3).

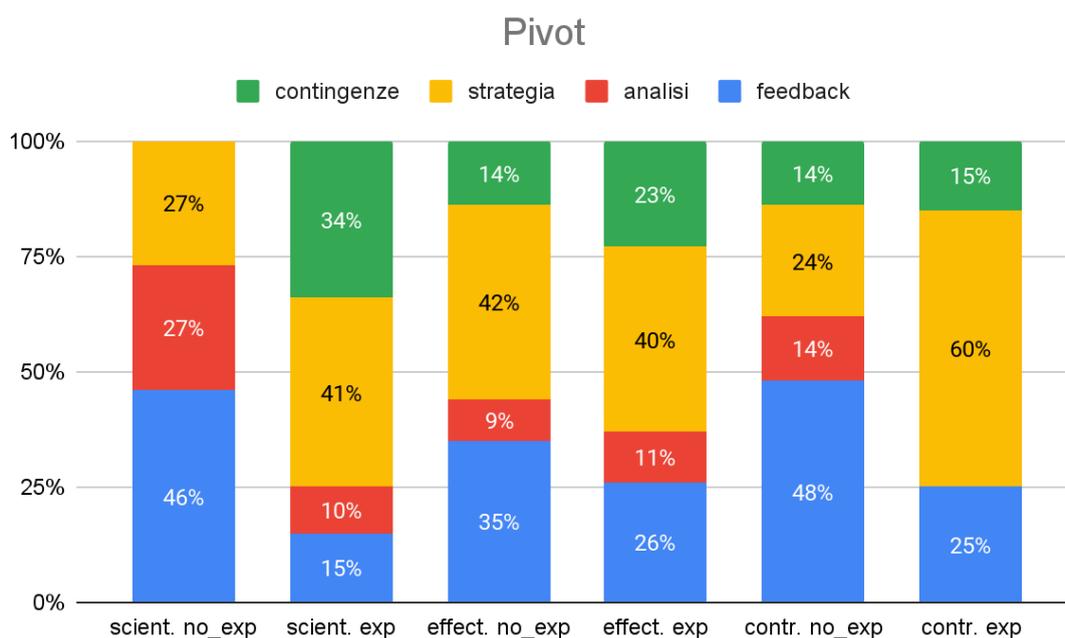
Anche in questo caso ciò potrebbe essere dovuto alla fase embrionale nella quale le startup si trovano.

A livello di singoli risultati, due in particolare sono degni di considerazioni (segnati in tabella in rosso grassetto):

5. Il valore di *val_negativa* più alto in assoluto corrisponde al gruppo *control no_experience*.
6. Il valore più basso di avanzamento di fase - *fase_startup* - corrisponde al gruppo *control no_experience*.

I risultati sembrerebbero suggerire che per progredire nel progetto imprenditoriale sia condizione necessaria quella di possedere una struttura che abbia origine o nell'esperienza acquisita nel tempo o nell'apprendimento di insegnamenti teorici strutturati. Mancando queste due cose, le startup fanno affidamento su feedback e consigli di soggetti terzi, spesso non autorevoli, e riscontrano una grande difficoltà ad avanzare in uno stadio successivo imprenditoriale.

Per quanto riguarda i pivot, si intende presentare una ulteriore analisi che permetta di confrontare quanto emerso nei sei gruppi di analisi.



Nel grafico sono rappresentate le diverse composizioni delle motivazioni dei pivot nei sei diversi gruppi di analisi. Le considerazioni da poter fare sulla base di quanto indicato sono molteplici:

1. Nel gruppo *scientific no_experience* la componente di pivot legati alle contingenze non è presente. Questo vuol dire che nessun pivot si è verificato in risposta ad un evento esterno che potesse essere identificato dall'imprenditrice come opportunità o ostacolo.
2. Nel gruppo *control experienced* la componente di pivot legati alle analisi non è presente. Questo vuol dire che nessun pivot si è verificato in risposta ad un riscontro oggettivo legato alla definizione di soglie di validazione o a indagini di mercato e/o di settore.

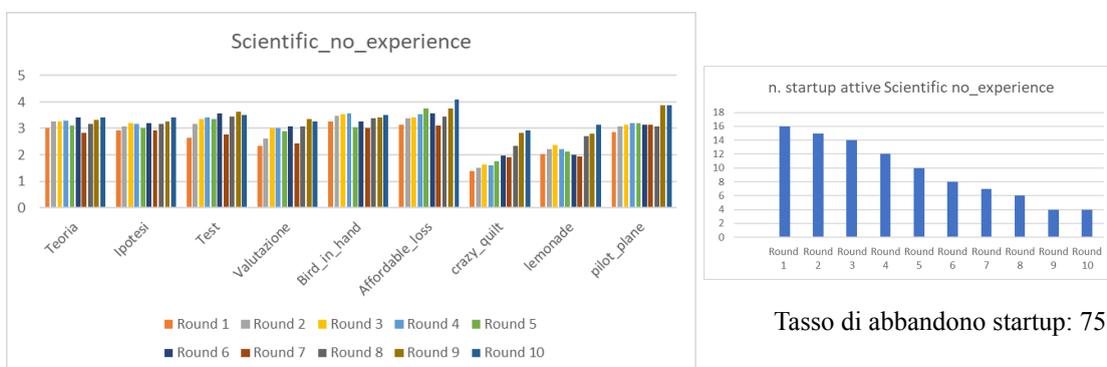
3. A livello di sfruttamento di contingenze, risulta che gli imprenditori con esperienza prestino più attenzione a questa componente rispetto a chi non ha esperienza. In particolare, i più reattivi al verificarsi di opportunità e/o ostacoli sono il gruppo *scientific experienced*.
4. A livello di pivot come implementazione strategica, risulta che questi occupino una componente medio-alta in quasi tutti i gruppi di trattamento, fatta eccezione del gruppo *scientific no_experience*, che adotta un atteggiamento più cautelativo e fa più affidamento ad un riscontro oggettivo (analisi) rispetto che ad un impeto legato dall'intuizione strategica. Situazione diversa è quella del gruppo di controllo, dove gli approcci strategici si differenziano molto all'interno delle startup con e senza esperienza. Quelle novizie, infatti, possiedono una bassa componente strategica e si lasciano trasportare dai pareri di soggetti terzi (feedback); quelle esperte, invece, seguono massivamente la propria direzione strategica, prestando poca o nessuna attenzione alle componenti più oggettive (feedback e analisi).
5. Osservando i dati relativi ai pivot verificatisi a seguito di analisi, emerge che questi siano trasversalmente pochi in tutti i gruppi, tranne il gruppo *scientific no_experience* che invece segue minuziosamente gli insegnamenti del corso e valuta il riscontro di analisi come preponderante nelle scelte imprenditoriali.
6. I pivot in relazione ai feedback ricevuti si verificano soprattutto nei gruppi di startup senza esperienza pregressa, nei quali il parere altrui spesso sposta l'ago della bilancia nelle decisioni intraprese. In particolare, colpiscono i due gruppi *scientific no_experience* e *controllo no_experience*. I primi, seguono molto i feedback poiché questi rientrano nella trattazione del corso. Si suppone che questi feedback siano più puntuali, in quanto provenienti da un campione selezionato di intervistati. Nel caso del gruppo di controllo, spesso questi arrivano da soggetti terzi esterni al mondo dell'imprenditorialità.

Si ritiene che le scelte di pivot dei sei gruppi analizzati siano molto significative e rappresentino una sintesi delle scelte imprenditoriali dei diversi gruppi analizzati.

5.5 Analisi aggiuntive: dropout ed evoluzione temporale delle variabili

Per fornire un quadro più completo dell'analisi portata avanti in questa tesi, si è ritenuto necessario affrontare due ulteriori argomenti. Il primo è in relazione al tasso di abbandono del percorso di InnoVentureLab da parte delle startup. Il secondo riguarda invece l'evoluzione temporale delle variabili analizzate nel corso dei 10 round di analisi.

5.5.1 *Scientific_no_experience*

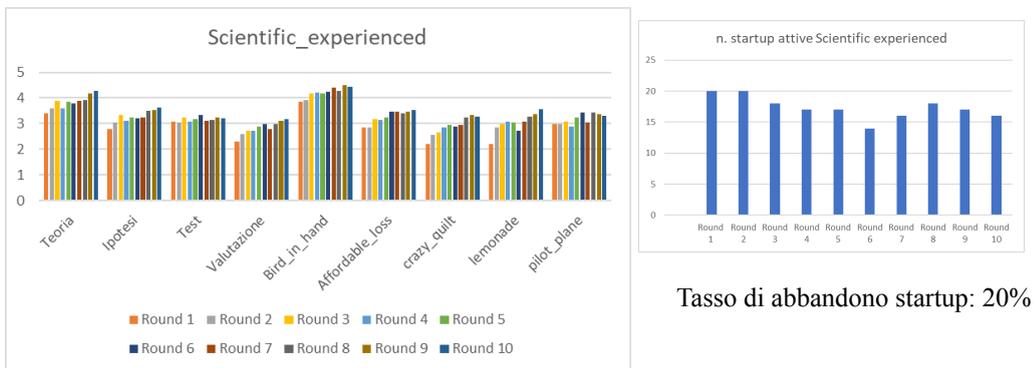


Tasso di abbandono startup: 75%

Il tasso di abbandono del programma all'interno del gruppo risulta molto elevato, con circa il 75% delle startup che nel corso dei 10 round hanno abbandonato il programma, con un andamento lineare di dropout. Se osserviamo l'andamento delle variabili nel corso dei round, si nota un leggero apprendimento iniziale, seguito da un calo in prossimità dei round 6-7, per poi riaumentare verso la fine del programma. I livelli

finali (round 8-9) perdono di significatività, poiché sono relativi alle startup superstiti. In questo senso, possiamo dire che le startup rimaste all'interno del programma sono quelle con un più alto livello di apprendimento.

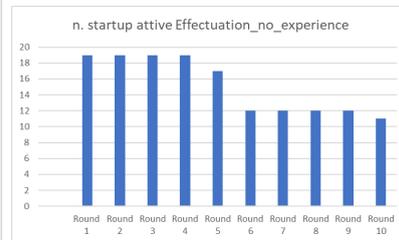
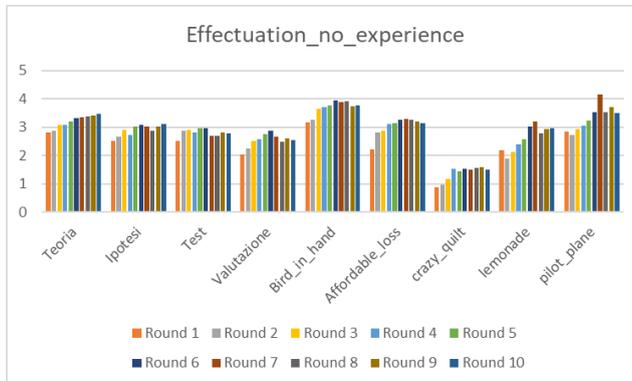
5.5.2 Scientific experienced



Tasso di abbandono startup: 20%

Il tasso di abbandono del programma all'interno del gruppo risulta basso (il più basso tra tutti i gruppi), con circa il 20% delle startup che nel corso dei 10 round hanno abbandonato il programma. Se osserviamo l'andamento delle variabili nel corso dei round, si nota un apprendimento che aumenta in modo pressoché costante. L'aspetto interessante è che non sono solo le variabili del metodo scientifico (quelle insegnate al gruppo) ad aumentare nel corso dei round, ma anche quelle effettuate. Questo ad evidenziare il fatto che chi ha esperienza imprenditoriale pregressa riesce ad applicare anche gli aspetti effettuativi. Addirittura, si può osservare come con l'apprendimento di insegnamenti scientifici, aumenta il livello effettuativo.

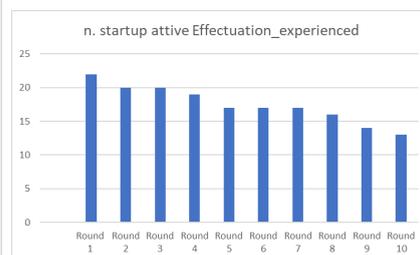
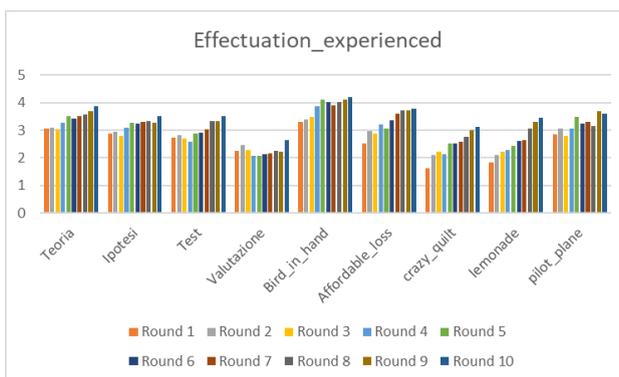
5.5.3 Effectuation no_experience



Tasso di abbandono startup: 42%

Il tasso di abbandono del programma all'interno del gruppo risulta medio, con circa il 42% delle startup. Se osserviamo l'andamento delle variabili nel corso dei round, si nota un notevole apprendimento per le variabili effettuate. Le variabili scientifiche rimangono invece pressoché costanti.

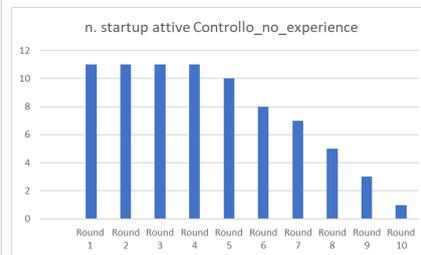
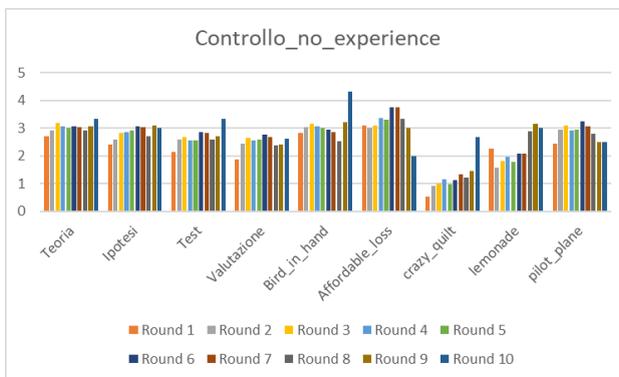
5.5.3 Effectuation experienced



Tasso di abbandono startup: 41%

Il tasso di abbandono del programma all'interno del gruppo risulta medio, con circa il 41% delle startup. Se osserviamo l'andamento delle variabili nel corso dei round, si nota un alto apprendimento per le variabili effettuate. Le variabili scientifiche rimangono invece pressoché costanti.

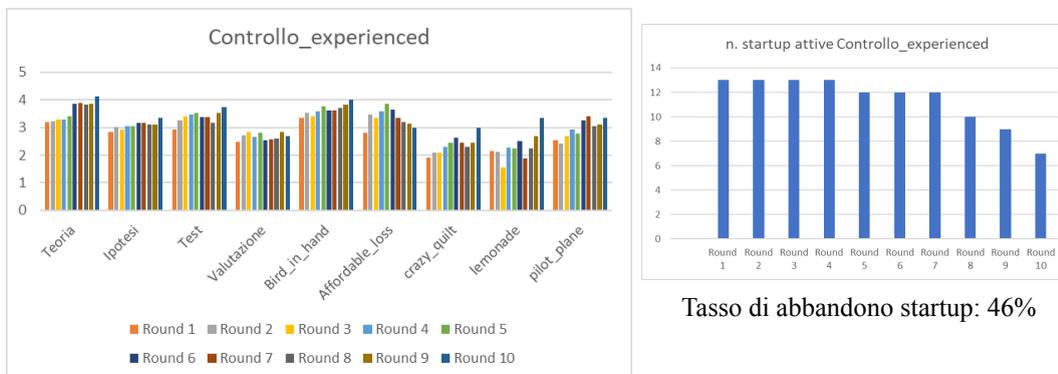
5.5.4 Control no_experience



Tasso di abbandono startup: 91%

Il tasso di abbandono del programma all'interno del gruppo risulta molto elevato, con circa la totalità delle startup abbandonanti il programma (91%). Gli insegnamenti poco strutturati riservati al gruppo di controllo, uniti alla mancanza di esperienza imprenditoriale pregressa, hanno fatto sì che da metà programma in poi (da poco dopo la fine del corso) gli imprenditori abbiano via via abbandonato il programma e/o l'idea.

5.5.4 Control experienced



Il tasso di abbandono del programma all'interno del gruppo risulta medio, con circa il 46% delle startup. Il gruppo risulta avere livelli pressoché costanti di variabili nel corso dei vari round. In una fase finale risultano esserci dei picchi, che potrebbero essere dovuti alla sola presenza delle startup più strutturate, che non hanno fatto dropout durante il programma

Conclusioni

Alla luce di quanto espresso nel lavoro di tesi, si ritiene doveroso trarre una sintesi dei dati presentati, che riassume quanto appreso durante il corso dell'intera indagine. L'essenza del progetto di ricerca era soffermarsi sulle differenze degli approcci decisionali delle startup che avessero al proprio interno founder con esperienza pregressa imprenditoriale e startup che si stessero affacciando per la prima volta sul mondo del lavoro e dell'imprenditoria in generale. L'intuizione era supportata dalla teoria presentata a inizio tesi, secondo cui l'esperienza imprenditoriale si riflette nella capacità degli imprenditori di avere accesso a strutture cognitive consolidate, con la conseguenza di prendere decisioni più mirate e tempestive, facendo quindi leva sul proprio intuito e su quanto appreso negli anni di esperienza.

La prima domanda di ricerca era capire se queste differenze tra esperti e novizi esistessero anche in startup in fase embrionale e se fossero evidenziabili nei dati sperimentali. A conclusione delle analisi, si può constatare che le differenze tra i due gruppi esistono e che queste si riscontrano trasversalmente nell'intera popolazione di startup; i trattamenti impartiti in InnoVentureLab vanno solo ad accentuare o levigare queste differenze. L'esperienza imprenditoriale pregressa sposta l'attenzione degli imprenditori su alcuni aspetti piuttosto che su altri e permette di apprendere meglio i fondamenti teorici, scientifici o effettuativi che siano, di assimilarli e procedere poi con un approccio dettato dall'intuizione e dalla strategia imprenditoriale. Il gruppo di controllo è rappresentativo di quanto l'approccio decisionale cambi tra i due gruppi: gli imprenditori senza esperienza fanno quasi interamente affidamento sui feedback, rimandando la facoltà di decidere a soggetti terzi. Al contrario, gli imprenditori con esperienza procedono con le loro strategie, seguendo quasi interamente il proprio istinto imprenditoriale, prescindendo da analisi oggettive che possano validare/falsificare le proprie idee.

La seconda domanda di ricerca era capire se l'esperienza imprenditoriale pregressa virasse l'approccio imprenditoriale in una direzione effettuativa, facendo riferimento ai

fondamenti teorici dello stesso metodo effectuation e di come questo sia nato proprio dall'osservazione di imprenditori esperti nello studio di Sarasvathy (2003).

Dai dati presentati nella tesi, emerge che la componente effettuativa sia più affine ai gruppi di startup *experienced* e che quanto presentato dalla teoria abbia un riscontro sperimentale. In particolare, ciò che maggiormente differenzia le due categorie di startup in analisi è la capacità degli imprenditori esperti di stringere partnership e sfruttare le contingenze.

Nel lavoro di ricerca, si è inoltre cercato di comprendere se la componente effettuativa degli imprenditori cambiasse in relazione ai trattamenti somministrati durante il corso di InnoVentureLab. Se si presta attenzione alla intera popolazione di startup aventi partecipato al programma, risulta evidente che i trattamenti impartiti vadano a strutturare l'approccio imprenditoriale, fornendo strumenti utili per il decision-making. In questo senso, i gruppi di startup che hanno ricevuto un trattamento, scientifico o effettuativo che fosse, dimostrano una maggiore abilità nel destreggiarsi all'interno dell'universo dell'imprenditorialità, rafforzando ancora di più l'idea che le strutture cognitive - legate all'esperienza imprenditoriale e all'apprendimento - portino gli imprenditori ad una maggiore consapevolezza, che ha il suo riscontro nell'individuazione di opportunità e nella prontezza decisionale. Contrariamente a quanto ci si potesse aspettare, i livelli più alti in assoluto delle variabili effettuate sono riscontrabili all'interno del gruppo di trattamento scientifico, invece che nel gruppo di trattamento effettuativo. In particolare, il metodo scientifico se da un lato conferisce rigore alle decisioni imprenditoriali, dall'altro va ad accentuare il comportamento tipico effettuativo di concentrarsi sulla execution, minimizzare il rischio stringendo partnership e rispondendo attivamente alle contingenze.

Nel corso del progetto di tesi sperimentale si è deciso di soffermarsi solo su alcuni dei numerosi aspetti del mondo imprenditoriale indagabili all'interno del progetto di InnoVentureLab. Le analisi presentate rappresentano un punto di partenza, cui potranno far seguito sviluppi futuri. In particolare, le domande di ricerca potrebbero essere estese all'intera popolazione di startup aventi partecipato al programma di pre-accelerazione, per comprendere cosa accade quando i founder delle startup non vengono dal mondo

dell'imprenditorialità, ma hanno una esperienza lavorativa pregressa. Inoltre, si potrebbe indagare l'impatto della formazione universitaria o del livello esperienziale degli membri del team sugli output decisionali.

Bibliografia

Baron, R.A. & Ensley, M. (2006). *Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Novice and experienced entrepreneurs*. *Management Science*, 52(9), 1331–1352.

Bhave, M.P. (1994). *A process model of entrepreneurial venture creation*. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223–243.

Busenitz L.W. and Lau C. (1996), *A cross-cultural cognitive model of new venture creation*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 20, n°4, pp. 25-39.

Busenitz, L.W. (1992). *Cognitive biases in strategic decision-making: Heuristics as a differentiator between managers in large organizations and entrepreneurs*, Ph.D. Dissertation, Texas A&M University.

Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2019). *A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial*. *Management Science*.

Casson, M. 1982. *The entrepreneur*. Totowa, NJ: Barnes & Noble Books.

Corbett, A.C. (2007). *Learning asymmetries and discovery of entrepreneurial opportunities*. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 97–114.

Gilovich, T. D., & Griffin, D. W. 2010. *Judgment and decision making*. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & L. Gardner (Eds.), *Handbook of social psychology*: 542-588. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Herbert Alexander Simon (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice-Hall, p. 1.

Hoselitz B. F. , "Entrepreneurship and Economic Growth," *American Journal of Economic Sociology* (1952), p. 97.

Kirzner, I., 1979, *Perception, Opportunity, and Profit*, Chicago: University of Chicago Press.

Knight, Frank H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin. 1921.

MacMillan, I.C. & Katz, J.A. (1992). *Idiosyncratic milieus of entrepreneurial research: The need for comprehensive theories*. *Journal of Business Venturing*, 7, 1–8.

McKelvie, A., Chandler, G. N., Detienne, D. R., & Johansson, A. (2020). *The measurement of effectuation: Highlighting research tensions and opportunities for the future*. *Small Business Economics*, 54, 689–720.

Mitchell, R.K. (1994). *The composition, classification, and creation of new venture formation expertise*. Ph.D. Dissertation, Management Department, University of Utah, Salt Lake City, UT.

Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A. and Smith, J.B. (2002), *Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27 No. 2, pp. 93-104.

Morris MH, Kuratko DF, Schindehutte M, Spivack AJ. (2011) *Framing the Entrepreneurial Experience*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1):11-40.

Neisser, U. (1967). *Cognitive Psychology*. New York: Appleton-Century-Crafts.

Palich, L.E., & Bagby, D.R. (1995). *Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom*. *Journal of Business Venturing*, 10, 425–438.

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

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of management Review, 26(2), 243-263.

Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a Science of the Artificial. Journal of Economic Psychology, Vol. 24, No. 2.

Shane, S., Venkataraman, S., 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review 25 (1), 217–226.

Appendice

Template di intervista

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]?

[Se si procedi, altrimenti chiedi che ti passino la persona corretta o ri-organizza la chiamata se non è possibile]

È un buon momento per parlare? Vorrei farti un'intervista telefonica di circa 30-35 minuti. Queste interviste vengono condotte circa ogni 5-6 settimane e fanno parte dell'accordo firmato per partecipare a *InnoVentureLab*.

[Se si continua, altrimenti ri-organizza per un altro momento]

Prima di partire con un'intervista, ti chiedo di compilare la survey [inviare link]. 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.

Inviare link a survey: https://unibocconi.qualtrics.com/jfe/form/SV_74KDIswtxEdDxJP

[Al termine del questionario, farsi mandare codice univoco di compilazione e riportarlo nel dataset]

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.

[L'ultima frase serve a dare in qualche modo l'opportunità di fare domande. In caso di dubbi, chiarire che queste informazioni non vengono divulgate al di fuori del team di ricerca e che possono contattare gli organizzatori di InnoVentureLab per qualsiasi dubbio sull'utilizzo dei dati. Questa introduzione non dovrebbe essere ripetuta ogni volta se si parla sempre con la stessa persona]

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)?

[Chiedere all'intervistato il numero di ore di lavoro per membro del team, e poi calcolare e riportare nel database il NUMERO MEDIO DI ORE considerando l'intero team. Ad esempio, se una startup ha 3 membri, uno lavora a tempo pieno e gli altri due lavorano 10 ore alla settimana, la media sarà $[(40*1)+(10*2)]/3 = 20$]

Variabile database Ore_lavorate: _____

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

[Esempio: hanno chiaramente definito i ruoli (es. un founder si occupa di marketing e uno si occupa di sviluppare il prodotto/servizio; si sono dati degli obiettivi e hanno pianificato cosa fare quando. Se la domanda risultasse poco chiara, potete chiedere se – hanno deciso chi fa cosa all'interno della start-up e se hanno concretamente pianificato come raggiungere i loro obiettivi]

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

APPROCCIO SCIENTIFICO:

[Per 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. Ricordatevi che questi non sono voti e non stiamo giudicando le loro scelte – stiamo solo analizzando il modo in cui prendono le decisioni]

1. Puoi raccontarmi come si sta evolvendo il percorso della tua start-up? Iniziamo dalla proposta di valore (vantaggio chiave che offrite ai vostri clienti), chi sono questi potenziali clienti e che problemi hanno. Rispetto all'ultima chiamata, ci sono stati dei cambiamenti nei tuoi potenziali clienti? (Se sì) quali? Come li avete identificati?

[Se sì] Perché pensi che la vostra soluzione avrà successo? **Come sei/siete arrivati a questa conclusione?**

[Se dalla domanda principale non emergono abbastanza dati per fare la codifica qui sotto, allora fate pure le domande aggiuntive per poter dare uno score dove 5= massimo della scientificità, 0= nessuna scientificità. Per dubbi sullo scoring potete consultare gli esempi presenti nel file Excel dove si riportano le interviste su Google Drive]

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 (falsificabilità)	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 sui tuoi potenziali clienti. **Cosa ti ha portato a identificare i loro problemi?** Hai parlato con alcuni potenziali clienti o hai fatto qualche domanda per capirli meglio?

[in un secondo momento] Che cosa volevi capire rispetto a questi problemi, e che cosa hai scoperto? [se hanno parlato con clienti/fatto interviste] Che domande hai fatto?

[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]

Se dalla domanda principale non emergono abbastanza dati per fare la codifica qui sotto, allora fate pure le domande aggiuntive per poter dare uno score dove 5= massimo della scientificità, 0= nessuna scientificità. Per dubbi sullo scoring potete consultare gli esempi presenti nel file Excel dove si riportano le interviste su Google Drive]

VARIABILE 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	<p>[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]</p> <p>In che modo le 3 cose che mi hai elencato prima sono legate all'idea di business/proposta di valore?</p>	
Ipo_precise	Le ipotesi sono formulate in modo da testare una cosa alla volta	<p>Fare riferimento alla prima domanda -> [L'intervistato è in grado di dire ciò che voleva capire in frasi brevi e concise?]</p>	
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]	<p>come hai capito se le tue idee iniziali / la tua intuizione erano confermate o meno?</p> <p>Nel caso in cui non fossero confermate, cosa potrebbe accadere?</p>	

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. Vorrei ora approfondire il problema dell'utente che stai affrontando con la tua idea di business. Come lo hai studiato/approfondito?

Avete raccolto dei dati? [se ha fatto qualche tipo di ricerca --> che tipo di ricerche hai fatto? (questionario, intervista)] Che domande hai fatto? A chi le hai fatte? **Cosa ti ha portato a scegliere che tipo di ricerca fare?**

[Terzo aspetto di cui fare lo scoring hanno fatto test oppure no]

[Se dalla domanda principale non emergono abbastanza dati per fare la codifica qui sotto, allora fate pure le domande aggiuntive per poter dare uno score dove 5= massimo della scientificità, 0= nessuna scientificità. Per dubbi sullo scoring potete consultare gli esempi presenti nel file Excel dove si riportano le interviste su Google Drive]

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	<p>Specificità: il test è fatto nel vero contesto in cui opera la startup</p> <p>Validità: Il utilizza metriche coerenti con il costruito teorico</p> <p>Affidabilità: il test utilizza misure ripetibili con un basso errore di misurazione</p>	<p>in che contesto hai fatto l'intervista/questionario</p> <p>(ora, giorno, luogo, le persone cosa stavano facendo)</p>	
Test_rappresentativi	<p>Il test coinvolge un campione con le caratteristiche del reale target</p> <p>della startup</p>	<p>chi hai intervistato esattamente?</p> <p>Quali erano le caratteristiche dei soggetti coinvolti?</p>	
Test_rigorosi	<p>Usano il test giusto e con le procedure giuste</p> <p>(es. domande aperte nelle interviste; o hanno una baseline di confronto o un contraffattuale nel test di prodotto/servizio)</p>	(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?

[Quarto aspetto di cui fare lo scoring [analizzano criticamente i dati raccolti oppure no](#)]

[Se dalla domanda principale non emergono abbastanza dati per fare la codifica qui sotto, allora fate pure le domande aggiuntive per poter dare uno score dove 5= massimo della scientificità, 0= nessuna scientificità. Per dubbi sullo scoring potete consultare gli esempi presenti nel file Excel dove si riportano le interviste su [Google Drive](#)]

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	<p>misurano quello che teoricamente l'imprenditore vuole misurare</p> <p>e sono dati affidabili</p>	Che tipo di metriche avete usato?	
Val_sistematic	<p>c'è un modello di metriche, uno schema, qualcosa che categorizzi</p> <p>la raccolta dati</p>	<p>Come li avete raccolti? (registrati, interviste trascritte, ecc.)</p> <p>Come li avete analizzati? (grafici, registrato interviste, trascritto interviste)</p>	
Val_esplicativi	<p>riesce a connettere i vari risultati e a rielaborare la propria teoria</p> <p>conseguentemente</p>	Quali sono le conclusioni che trai da questi test?	
Val_stima	<p>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)</p>	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?

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

[Quinto aspetto di cui fare lo scoring prendono decisioni basate sui dati raccolti oppure no]

[Se dalla domanda principale non emergono abbastanza dati per fare la codifica qui sotto, allora fate pure le domande aggiuntive per poter dare uno score dove 5= massimo della scientificità, 0= nessuna scientificità. Per dubbi sullo scoring potete consultare gli esempi presenti nel file Excel dove si riportano le interviste su Google Drive]

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

EFFECTUATION:

1. Vorrei parlare di come si sta sviluppando la vostra idea di business/startup. Puoi raccontarmi come è evoluta l'idea/la startup dall'ultima chiamata ad oggi? Quali fattori hanno condizionato le scelte fatte finora? Da che cosa siete partiti per prendere le decisioni più rilevanti?

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. Per dubbi sullo scoring potete consultare gli esempi presenti nel file Excel dove si riportano le interviste su Google Drive]

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) stai utilizzando per sviluppare la tua idea di business? Quante di queste risorse hai investito nel progetto finora? Come hai deciso quante risorse investire sul progetto?

[Se ci sono investimenti economici] come hai deciso quanti/quali investimenti fare?

[Secondo aspetto di cui fare lo scoring [affordable loss](#)]

[Se dalla domanda principale non emergono abbastanza dati per fare la codifica qui sotto, allora fate pure le domande aggiuntive per poter dare uno score dove 5= massimo grado di effectuation, 0= nessun grado di effectuation. Per dubbi sullo scoring potete consultare gli esempi presenti nel file Excel dove si riportano le interviste su [Google Drive](#)]

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. Parlami delle tue relazioni con fornitori, concorrenti, altri imprenditori, eventuali partner. Hai qualche relazione con loro?

[Se si] 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]

[Se dalla domanda principale non emergono abbastanza dati per fare la codifica qui sotto, allora fate pure le domande aggiuntive per poter dare uno score dove 5= massimo grado di effectuation, 0= nessun grado di effectuation. Per dubbi sullo scoring potete consultare gli esempi presenti nel file Excel dove si riportano le interviste su Google Drive]

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]

[Se dalla domanda principale non emergono abbastanza dati per fare la codifica qui sotto, allora fate pure le domande aggiuntive per poter dare uno score dove 5= massimo grado di effectuation, 0= nessun grado di effectuation. Per dubbi sullo scoring potete consultare gli esempi presenti nel file Excel dove si riportano le interviste su Google Drive]

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 imprevisti 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 imprevisti 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. 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]

[Se dalla domanda principale non emergono abbastanza dati per fare la codifica qui sotto, allora fate pure le domande aggiuntive per poter dare uno score dove 5= massimo grado di effectuation, 0= nessun grado di effectuation. Per dubbi sullo scoring potete consultare gli esempi presenti nel file Excel dove si riportano le interviste su Google Drive]

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 compi 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 (riportare in modo schematico – max 10 parole – le 2 o 3 decisioni più importanti prese dall'ultima chiamata a oggi)

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 (agosto) ad oggi?

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

Variabile database Costi_totali

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

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

3. State già fatturando/producendo dei ricavi?

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

Variabile database:

Ricavi_nuovi (€ - fatturato dall'ultima chiamata)

Ricavi_totali (€ - fatturato complessivo cumulato alla data attuale)

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

Variabile database:

Time_to_revenue (numero mesi)

[Se dicono di non saper fare una stima, diciamo che ci serve questo dato, non gli chiediamo di essere precisi, ma di indicare tra quanto – data la loro situazione attuale – pensano di poter fatturare]

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 sì 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. **ATTENZIONE:** un PIVOT può essere O radicale O incrementale, non entrambi contemporaneamente, quindi se codificate radicale come SI, incrementale sarà NO e viceversa.

Se hanno abbandonato l'idea imprenditoriale indicare I 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 _____

[Qui riportate il motivo del cambiamento: ad esempio, feedback da parte di clienti, suggerimento da un amico, intuizione, ecc.]

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 _____

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 [XXXNome intervistatoXXX]

[Se hai seguito queste istruzioni dovrebbe essere semplice riportare i punteggi nel DATABASE - buona fortuna!]