



**Politecnico
di Torino**

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale
Percorso Gestione dell'Innovazione e Imprenditorialità
A.A 2022/2023

Sessione di Laurea dicembre 2023

Tesi di Laurea Magistrale

Analisi sulle dinamiche decisionali relative alle
startup early-stage: l'impatto del metodo
effettuativo sulle scelte di pivot

Relatore:

Prof. Emilio Paolucci

Correlatore:

Doc. Est. Andrea Panelli

Candidato:

Marzia Mazzucco

Sommario

Abstract	3
1. Quadro teorico.....	4
1.1 Decisioni in ambito imprenditoriale.....	4
1.2 Pivot.....	6
1.2.1 Tipologie di Pivot.....	7
1.2.2 Pivot radicali e pivot incrementali.....	11
1.3 Approcci all'imprenditorialità	12
1.3.1 Metodo Scientifico	14
2.3.2 Metodo Effectuation	17
2. Domanda di ricerca.....	21
2.1 Formulazione della domanda di ricerca	21
3. Metodo.....	23
3.1 Contesto di ricerca	24
3.2 Raccolta dati	25
3.3 Attività preparatorie	26
3.3.1 Fase di pulizia	26
3.3.2 Fase di tagging.....	27
3.3.3 Fase di categorizzazione dei dati.....	30
3.4 Metodo di analisi	32
4. Analisi.....	34
4.1 Confronto tra trattamenti	34
4.2 Analisi approccio Effectuation	40
4.2.1 Valutazione di convenienza economica	42
4.2.2 Ricerca primaria	45
4.2.3 Intuizione.....	48
4.2.4 Consulenza	49
5. Risultati	54
6.1 Pivot.....	56
6.2 Business Model Canvas	57
6.3 Fonti.....	58
6.4 Principi e fonti	63
6.5 Il gruppo Scientific.....	70
6. Limiti della ricerca.....	73
7. Conclusioni	76
Bibliografia e sitografia.....	80

Abstract

La seguente tesi è conseguenza del programma di pre-accelerazione chiamato InnoVentureLab (IVL) nato dalla collaborazione tra Politecnico di Torino, Politecnico di Milano ed il centro ICRIOS dell'Università Bocconi, che ha visto interessate 362 startup early stage.

Queste sono state suddivise in tre gruppi e ognuno di essi ha ricevuto un trattamento differente, rispettivamente: Effectuation, Scientific o Controllo. Nello specifico, i primi due gruppi hanno frequentato lezioni frontali, durante le quali è stata trasmessa loro una metodologia imprenditoriale mirata, presente in letteratura, in ordine: metodo Effectuation e metodo Scientifico. Al terzo gruppo, chiamato Controllo, non è stato impartito alcun metodo imprenditoriale presente in letteratura, bensì, a queste startup sono state fornite nozioni teoriche generiche relative all'imprenditorialità.

Scopo ultimo di tale progetto di tesi è quello di provare a rispondere alla domanda di ricerca: "in che modo le startup che imparano ad applicare l'approccio effettuativo al decision making effettuano pivot?".

Dietro tale lavoro, vi è un'analisi qualitativa volta a ricostruire il processo decisionale sottostante le scelte di pivot effettuate dagli imprenditori e a indagare sull'influenza che ha avuto il metodo imprenditoriale trasmesso.

Questa tesi è strutturata in sette parti. Nel primo capitolo verrà fornito un quadro teorico in modo da contestualizzare le analisi che seguiranno. Nel secondo verrà esplicitata e approfondita la domanda di ricerca, fulcro di tale progetto. Nel terzo verrà spiegato il metodo applicato al fine di arrivare a rispondere alla domanda di ricerca. Nel quarto capitolo, invece, verrà riportata la totalità delle analisi effettuate che hanno permesso di arrivare alla stesura dei risultati, presente nel quinto capitolo. Per ultimo verranno fornite le conclusioni tratte, precedute da un approfondimento di quelli che si sono rivelati essere i limiti dell'analisi alla base di tale progetto di tesi.

1. Quadro teorico

Prima di entrare nel vivo del suddetto progetto di tesi, verranno forniti i principali concetti teorici che vi sono alla base. Questo, al fine di fornire un contesto solido che faciliti la comprensione delle analisi successive.

Nello specifico verrà fornita una panoramica sulla tematica relativa alle scelte in ambito imprenditoriale, con focus sulle startup early-stage; un approfondimento riguardo al concetto di pivot, inteso come decisione di cambiamento di aspetti inerenti alla propria idea di business e l'importanza della formazione imprenditoriale sul processo decisionale delle startup nelle prime fasi di sviluppo. Si avrà, inoltre, un punto d'attenzione relativamente ai principali approcci imprenditoriali presenti in letteratura: il Metodo Scientifico e il Metodo Effectuation.

1.1 Decisioni in ambito imprenditoriale

È possibile affermare come gli imprenditori si ritrovino, nella quotidianità, a dover prendere numerose decisioni al fine di portare al successo la propria impresa.

In termini generali, il processo decisionale che sta alla base delle scelte che vengono effettuate dagli imprenditori è il risultato dell'interazione di diversi fattori.

L'elemento scatenante di tutto ciò, lo si può identificare nel presentarsi di un'opportunità agli occhi dell'imprenditore. Tale impulso iniziale, di conseguenza, genera diverse alternative di scelta, le cui informazioni correlate rappresentano il determinante dell'iter decisionale. Il passaggio, dalle diverse alternative all'individuazione della singola più promettente, avviene attraverso un processo di valutazione. Questo processo può essere articolato in due sottofasi sequenziali: ottimizzazione e scelta.

Per quanto concerne l'ottimizzazione, l'imprenditore è tenuto ad eliminare le alternative meno promettenti, mantenendo, così, solo quelle che potenzialmente portano al medesimo valore aggiunto per il business.

La scelta, invece, vede come obiettivo la selezione dell'alternativa migliore. Non è detto che questa sia implementata effettivamente, in quanto può capitare che la strategia imprenditoriale, valutata come la migliore, sia composta di più scelte concomitanti.

Tali valutazioni vengono effettuate sulla base delle informazioni in possesso e su un eventuale approfondimento attraverso la ricerca di ulteriori feedback e dati a riguardo. A tutto questo, viene affiancata un'analisi costi benefici, in quanto, alla base di una qualsiasi impresa, vi è l'obiettivo di generare profitti.

Ai fini della ricerca di tesi è utile andare a calare tale processo decisionale in ambito startup. Una startup è un tipo di impresa caratterizzata dall'aver alla base un'idea molto innovativa.

Secondo *Eric Ries*, imprenditore e scrittore del saggio "The Lean Startup": "Una startup è un'organizzazione umana progettata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza."

Un elemento caratterizzante dell'essere startup è sicuramente l'incertezza, essa gioca un ruolo distintivo nel modellare il processo di scelta imprenditoriale, soprattutto nelle prime fasi del ciclo di vita di una startup, nelle quali, essa, si trova in una continua ricerca di conferme sul mercato. Da un lato, però, questa incertezza può trasformarsi in spinta per innovare e creare nuove soluzioni inesplorate fino a quel momento.

Le startup, rispetto a grandi imprese affermate del settore, godono di una maggior libertà di scelta nell'intraprendere determinate decisioni, poiché sono esenti da responsabilità verso clienti preesistenti e da obiettivi di bilancio attesi, questo fa sì che possedga una maggiore propensione al rischio.

Sebbene esse siano inclini all'esplorare numerose alternative, si ritrovano a dover fronteggiare la limitatezza delle risorse a loro disposizione e la mancanza di dati storici che possano prevedere l'eventuale riuscita o fallimento della loro idea imprenditoriale.

A tal proposito, si può effettuare una distinzione tra la motivazione ultima per cui il cambiamento viene implementato. Se da un lato l'impresa affermata si trova di fronte alla decisione di cambiare sulla base di un divario tra la performance attesa e il suo risultato reale; dall'altro, le startup, prive di dati storici, spesso non hanno la possibilità di individuare un termine di paragone tale da poter impostare un livello di aspirazione.

Per questo, l'aspetto fondamentale che supporta il founder nell'iter decisionale, si identifica indubbiamente nella raccolta delle informazioni senza le quali non avrebbe le basi per effettuare le proprie scelte. Queste informazioni possono essere reperite in svariati modi: dalla raccolta di dati a partire da interviste e questionari somministrati a potenziali clienti target o conoscenti, dalla consulenza di esperti del settore di riferimento, dalla letteratura, da conoscenze ed esperienza pregresse del team, ecc.

La startup nasce con la consapevolezza di dover essere flessibile e possedere la capacità di adattamento all'ambiente dinamico in cui opera.

L'incertezza richiede flessibilità, ossia la capacità di adattarsi ai cambiamenti. Per fare ciò, gli imprenditori spesso si trovano di fronte a dover valutare la modifica di alcuni aspetti del proprio modello di business.

Una volta consolidata la decisione, il cambiamento che ne consegue prende il nome di pivot.

1.2 Pivot

Il pivot è la decisione chiave che un founder di una startup, nella fase early stage, può prendere, in relazione al suo percorso imprenditoriale.

Una startup, nelle prime fasi del proprio ciclo di vita, si scontra continuamente con il presentarsi di problemi ed opportunità. In risposta a ciò, essa necessita di riorientare la propria strategia imprenditoriale prendendo decisioni riguardo alla propria idea di business e andando a modificare parte di essa.

Il termine pivot è stato introdotto nel vocabolario imprenditoriale grazie a Eric Ries, il quale afferma che esso non sia altro che una:

“correzione di rotta strutturata e progettata per testare una nuova ipotesi fondamentale sul prodotto, la strategia e il motore di crescita”.

Il pivot non deve essere visto come il fallimento dell'idea imprenditoriale di partenza, ma uno step necessario per raggiungere la propria vision. Il pivot porta con sé un insieme di informazioni che fanno sì che le conoscenze dell'imprenditore si arricchiscano, a prescindere dall'effetto di tale cambiamento.

Considerando la descrizione costruita da O'Mahony, sulla base di una raccolta di parte della letteratura strategica, si può identificare come pivot, il cambiamento nello schema di un'impresa che reindirizza la propria strategia attraverso la ristrutturazione o riallocazione delle attività, delle risorse e della prospettiva.

Tale definizione ha lo scopo di mettere in luce il fatto che il cambiamento non si debba riferire obbligatoriamente al prodotto o al servizio offerto, ma possa spaziare lungo tutti gli elementi che compongono il business model dell'impresa.

Più nello specifico, facendo riferimento al Business Model Canvas, ovvero uno strumento utilizzato in materia imprenditoriale con lo scopo di descrivere in modo chiaro e sintetico il modello di business di un'impresa, attraverso un linguaggio visuale e fortemente comunicativo, si possono andare a classificare i pivot sulla base dell'area di competenza.

Il BMC è articolato in nove blocchi differenti, ciascuno dei quali rappresentativo di un elemento chiave del business model: Value Proposition, Customer Segment, Channel, Customer Relationship, Revenue Stream, Key Partners, Key Activities, Key Resources e Cost Structure.

Se il pivot riguarda un cambiamento relativo al segmento di mercato, canale, relazioni con i clienti o struttura dei ricavi, allora esso può essere definito come un pivot lato domanda. Stessa logica vale per la restante parte del modello che si riferisce al lato delle risorse. Da quest'ultima, ne derivano i pivot lato risorse.

1.2.1 Tipologie di Pivot

Un'ulteriore categorizzazione, più dettagliata, è quella fornita da Eric Ries, il quale ha identificato dieci diverse tipologie di pivot.

1.2.1.1 Zoom In Pivot

Per Zoom In Pivot si intende il concentrarsi su una determinata funzionalità, in quanto quella che riscuote più successo delle altre. In questo caso, la startup accentra le proprie risorse su quello specifico aspetto, del proprio prodotto o servizio, al fine di rispondere al meglio alle esigenze del mercato.

Un esempio rappresentativo di questo tipo di pivot può essere una delle decisioni prese dalla startup Alpha, la quale esplicita la scelta di abbandonare il servizio di manutenzione, al fine di concentrarsi esclusivamente sulla riparazione di biciclette.

“Ero partito con l'idea della manutenzione, di voler fare abbonamenti di manutenzione, ma è un'idea che ho buttato via perché di fronte a 40, di cui l'85%, incluse persone che utilizzano la bici per scopi sportivi, non professionali, però amatoriali, ti risponde che porta la bici solo quando si rompe, capisci che puntare il tuo business sulla manutenzione sarà fallimentare. In Italia, semplicemente, non sentiamo la premura di fare manutenzione sulle bici, aspettiamo che si scassi.”

1.2.1.2 Zoom-Out Pivot

Lo Zoom Out Pivot è in quale modo concetto complementare allo Zoom In Pivot. In questo caso, il founder si ritrova ad ampliare le funzionalità del servizio o prodotto offerto, in quanto, le poche, o l'unica, esistenti non sono sufficienti a coprire gli interessi dei potenziali clienti.

Nel seguente esempio si fa riferimento alla necessità, della startup Beta, di introdurre un servizio aggiuntivo di supporto alle famiglie, successivamente rispetto all'inserimento della badante.

“Loro dicono che è fondamentale, per loro, essere seguiti dal Care Manager che gli ha fatto la ricerca, anche dopo che la badante è stata inserita. Anche questa è una conferma e aveva una teoria quindi speravo che rispondessero così, va ad avallare quella che era una nostra teoria iniziale.”

1.2.1.3 Customer Segment Pivot

Questa tipologia di pivot può essere implementata quando la startup scopre che il suo prodotto o servizio sia in grado di rispondere maggiormente ai bisogni di un diverso segmento di clientela, rispetto a quello definito inizialmente. In alcuni casi, il cambiamento non riguarda una totale modifica delle caratteristiche del cliente target, ma va soltanto a rifinire in modo più puntuale alcune di esse.

In riferimento a quest'ultima precisazione, si propone l'esempio di Gamma, in cui la founder restringe, dal punto di vista dell'età, il proprio segmento di mercato.

“Per quanto riguarda il lato utente, sono rimasta sempre abbastanza ferma, anche se forse la cosa che ho un po' cambiato è il chi, le caratteristiche del campione, non sono più quelli dai 20 ai 50 anni come mi ero prefissata, ma credo di dover restringere molto il campo, non credo che riuscirei con quest'app a raggiungere quell'età, ma dovrei andare, secondo me, su un'età che va dai 20 ai 40 anni che è proprio quel target che risponderrebbe magari in modo più veloce.”

1.2.1.4 Customer Need Pivot

Nell'effettuare tale pivot si va a modificare il prodotto o servizio, in quanto esso non rispecchia alla perfezione i bisogni del mercato. L'obiettivo di tale pivot è quello di andare a migliorare il fit tra la proposta di valore e la richiesta del mercato.

Un esempio, in questo caso, può essere quello di Delta, la quale decide di trasformare il suo servizio di consulenza in un vero e proprio prodotto. Tale scelta è stata presa a causa di un cambiamento del bisogno del segmento di clientela.

“La consapevolezza che stiamo maturando è che in realtà forse il mercato si aspetta più che un'azienda che faccia consulenza, un'azienda che abbia un prodotto. Continuiamo per la nostra rotta, ma può essere interessante trasformare in prodotti le nostre consulenze.”

1.2.1.5 Platform Pivot

Per Platform Pivot si intende una modifica relativa alla piattaforma attraverso la quale l'impresa eroga il proprio prodotto o servizio al proprio cliente target.

Segue un esempio sempre inerente alla startup Gamma. Rappresenta uno dei casi più frequenti relativi a questa tipologia di pivot, insieme al passaggio da app a sito web o viceversa.

"Nel senso che se io nel business model all'inizio avevo messo che le risorse chiave sarebbero state l'app, le infrastrutture, sicuramente adesso, in più, c'è la questione di creare una piattaforma virtuale iniziale, non partire con l'app tra le risorse chiave.”

1.2.1.6 Business Architecture Pivot

Il Business Architecture Pivot rappresenta un cambiamento inerente alla struttura del proprio modello di business. In particolare, si riferisce, per esempio, al passaggio da un'architettura B2B ad una B2C o viceversa. Tale pivot, potenzialmente, può portare ad una modifica del proprio prodotto, oltre all'evidente cambiamento del proprio segmento di mercato.

Un caso esemplificativo è rappresentato da Epsilon, in cui il founder si accorge che gli utenti non sono i soggetti paganti, quindi i clienti target. Di conseguenza, ha la necessità di passare da un business B2C a uno B2B.

“Durante il corso c'è stato un lampo a ciel sereno perché abbiamo detto: “aspetta i clienti non sono gli utenti”, quindi, già lì, abbiamo diviso in due parti, perché il target che vogliamo andare a puntare sono i giovani, però non sono i clienti, i clienti sono le aziende che danno a noi le collaborazioni”.

1.2.1.7 Value capture Pivot

Con Value Capture Pivot si identifica la scelta di cambiare la propria struttura di ricavi, ossia il modo con cui la startup monetizza attraverso la propria idea di business. Questo pivot permette di migliorare la redditività e l'efficacia dell'acquisizione di valore dai propri clienti.

Un esempio di Value Capture Pivot è una delle decisioni prese da Zeta, in cui il founder inizialmente forniva gratuitamente un servizio di digital skills agli studenti ma, dopo opportune valutazioni, decide di far pagare una piccola quota anche a loro per incentivarli a essere proattivi nella partecipazione.

“Per una serie di ragioni abbiamo deciso di far pagare anche gli studenti, [...] perché abbiamo visto uno studio che dice che quando lo studente, o comunque noi esseri umani in generale, quando paghiamo per avere qualcosa siamo più partecipi, nel senso che se una cosa viene data gratuitamente probabilmente il tasso di utilizzo della piattaforma sarà molto basso, [...]”

1.2.1.8 Engine of Growth Pivot

L'Engine of Growth è una tipologia di pivot che ha come obiettivo finale quello di incrementare la redditività e lo sviluppo della startup. Da qui il nome “motore di crescita”. Non ci si riferisce a semplici campagne marketing temporanee ma a strategie vere e proprie in ottica di accrescimento.

Nel seguente esempio, la startup Eta decide di inserire un contest alla sua piattaforma, al fine di incentivare i travel blogger a creare contenuti differenti e di qualità, in modo da andare a migliorare il seguito dei clienti.

“Con dei contest in ambito viaggio, quindi un concorso a premi riguardo ai contenuti degli utenti. [...] Sicuramente, capire se qualche contenuto può piacere all'utente e quindi trovare anche il format con cui mostrare i risultati. [...] È la condivisione di un racconto di viaggio. Abbiamo fatto una campagna qualche giorno fa, abbiamo visto un po' come interagivano gli utenti e abbiamo capito che c'era qualcosa che mancava sul lato quantomeno ispirazionale perché non ce n'erano tanti”.

1.2.1.9 Channel Pivot

Questo tipo di pivot comporta un cambiamento del canale di vendita del prodotto o della modalità di distribuzione del servizio con l'obiettivo di minimizzare i costi, raggiungere il proprio target nel modo più efficiente e accrescere il fatturato.

La startup Theta può rappresentare un esempio caratterizzante di questa tipologia di pivot, infatti, decide di modificare il mezzo attraverso cui raggiunge il cliente. Passa dall'interfacciarsi direttamente con il cliente, all'uso di intermediari.

“Ci siamo un po' più aperti mentalmente alla logica del canale, quindi più al canale per collaborazione, partnership, rispetto a ipotizzare di andare noi a offrire i servizi direttamente alle aziende.”

1.2.1.10 Technology Pivot

Con il Technology Pivot si realizza un cambiamento di tecnologia con l'obiettivo, per esempio, di migliorare il proprio prodotto. Questa tipologia di pivot si verifica, solitamente, in una fase più avanzata del ciclo di vita di una startup.

Il founder di Iota vede, nel passare alla tecnologia blockchain, un'opportunità per semplificare la propria offerta.

“Ci sono state diverse criticità, [...] con l'ingresso nelle mie conoscenze della blockchain, questo potrebbe essere molto più semplice perché la blockchain permetterebbe, non solo di dare alle aziende che noi riforniamo un'interfaccia, ma proprio legata sulla blockchain, quindi che permette di gestire tutti i propri cassonetti o piuttosto i prodotti di diverso tipo.”

A valle della descrizione delle 10 tipologie di pivot presenti in letteratura, è utile andare ad associarle ad uno dei due lati in cui può essere diviso il Business Model Canvas. Dalla

teoria alcuni pivot sono direttamente correlabili ad una specifica area. Di preciso, i pivot Zoom In, Zoom Out, Platform e Technology rientrano nella sezione specifica relativa alle risorse; mentre, i pivot Customer Segment, Customer Need e Channel in quella della domanda. Le tre tipologie rimanenti si trovano nell'intersezione tra i due lati in quanto portano, potenzialmente a variare sia aspetti presenti nel lato sinistro del BMC che quello destro.

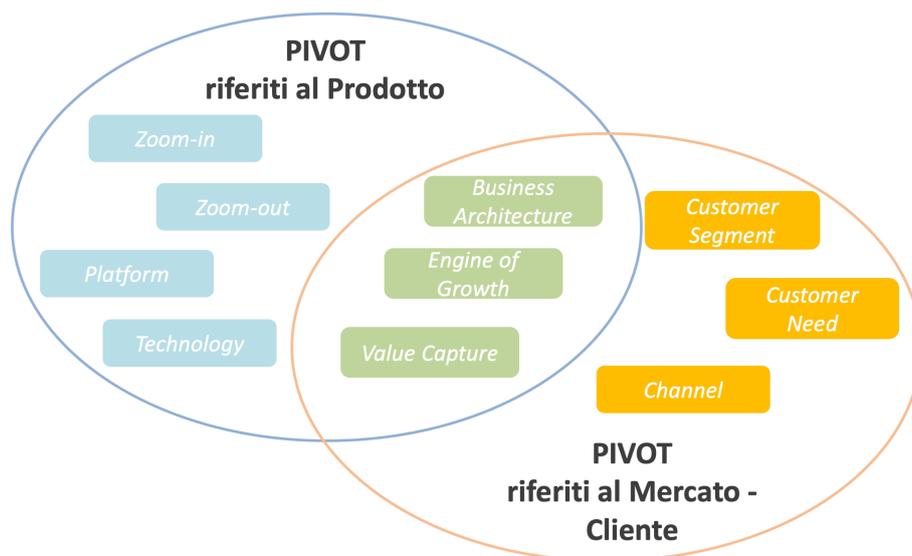


Figura 1 - Pivot e BMC

1.2.2 Pivot radicali e pivot incrementali

Un'ulteriore classificazione viene fatta sulla base della portata e dell'entità delle modifiche apportate durante il processo di pivoting.

1.2.2.1 Pivot radicale

Per pivot radicale si intende un cambiamento sostanziale del modello di business di un'impresa. Essendo una modifica ad elevato impatto, esso riguarda, nella maggior parte dei casi, una variazione del prodotto o servizio offerto, oppure del target di clientela di interesse. Sulla base di questa precisazione, facendo uso della classificazione dei pivot secondo Eric Ries, le decisioni di pivoting che potenzialmente portano ad un cambiamento sostanziale sono: Customer Segment Pivot, Business Architecture Pivot e Customer Need Pivot. Allo stesso modo, ma con una frequenza minore, essi si possono presentare anche sottoforma di Zoom In Pivot e Zoom Out Pivot.

Solitamente la motivazione sottostante a tale decisione la si può identificare nel fatto che l'impresa si accorga che la strategia attuale non sia sostenibile o efficace nel soddisfare, sul lungo periodo, i bisogni del mercato.

Un possibile esempio di pivot radicale è un Customer Need Pivot effettuato dalla startup Cappa, in cui il founder inizialmente vuole raggiungere sia clienti consumer che aziende, ma, successivamente, scopre che il lato delle imprese era più interessato alla sua offerta. Dalla citazione dell'imprenditore emerge l'impatto che ha il pivot radicale anche su altri blocchi del Business Model Canvas.

“Abbiamo eliminato la parte consumer totalmente, quindi, tutto ciò che riguarda canale, clienti, relazioni, eccetera, lo abbiamo cambiato.”

1.2.2.2 Pivot incrementale

Il pivot incrementale, invece, riguarda la scelta di apportare modifiche graduali o migliorative al proprio business. Anche in questo caso, possono essere impattanti sia lato cliente che prodotto ma in modo meno significativo, questo fa sì che non vi siano distinzioni sulle tipologie possibili di pivot proposte da Eric Ries.

Nella maggior parte dei casi vengono attuati con lo scopo di apportare migliorie al proprio prodotto o servizio offerto, di definire in modo più accurato il proprio segmento di mercato, oppure con lo scopo di sviluppare la propria idea di business in modo graduale. Con sviluppo graduale, si intende il rilasciare le funzionalità della propria offerta dilazionate nel tempo.

La decisione della startup Lambda di aggiungere un servizio in più non va ad inficiare su più parti del business model, ma si rifà unicamente alla sua value proposition.

“Avevamo bisogno di differenziarci un po' di più. Visto questo bisogno, abbiamo pensato al fare qualcosa di un po' diverso, ad integrare una parte in più, che sarebbe basarsi un po' meno su una piattaforma che faccia tutto quello e basarci un po' di più a fare anche da tramite, come PayPal.”

Tale modifica rappresenta una miglioria del prodotto offerto, come sopraccitato.

1.3 Approcci all'imprenditorialità

Negli ultimi anni l'attenzione al concetto di formazione imprenditoriale è aumentata notevolmente. La formazione, nell'imprenditorialità, è un'attività strategica volta a diffondere cultura imprenditoriale, in quanto processo educativo capace di fornire le conoscenze e competenze necessarie agli individui che hanno l'intenzione di intraprendere un'attività d'impresa.

Nel contesto delle startup, come già indicato, l'incertezza ricopre un ruolo protagonista. Alcuni studiosi e ricercatori affermano, a riguardo, che una corretta formazione impartita agli imprenditori possa essere di grande aiuto, e decisiva, durante tutto il processo

decisionale che caratterizza le startup nel trovare la soluzione migliore da offrire al proprio mercato.

Al giorno d'oggi, tale conoscenza viene fornita attraverso differenti mezzi di formazione:

- Programmi accademici: si tratta di corsi specializzati in imprenditorialità erogati da università o scuole di business.
- Risorse online: esistono numerose fonti online, come corsi MOOC (Massive Open Online Courses), tutorial e consigli pratici sull'imprenditorialità e la gestione aziendale (libri, articoli, video, ecc.). Queste sono risorse predefinite ma di più facile accesso.
- Programmi di incubazione/accelerazione: il loro obiettivo principale è quello di velocizzare il processo di maturazione della startup. Questo viene fatto mettendo a disposizione esperienze e competenze di esperti al fine di permettere alle neoimprese di confrontarsi autonomamente con il mercato e gli investitori.
- Eventi e conferenze: la partecipazione ad eventi e conferenze, può essere considerata opportunità per imparare da imprenditori di successo, condividere esperienze e fare networking.
- Mentorship: tale mezzo di formazione si basa sul supporto continuo da parte di esperti del settore che trasferiscono agli aspiranti imprenditori le proprie conoscenze imprenditoriali. Esso viene fornito anche all'interno di programmi di accelerazione.

La formazione non fa altro che trasferire un metodo imprenditoriale, definito, in modo tale che funga da guida per l'imprenditore durante lo sviluppo della sua idea di business. Un metodo imprenditoriale è un insieme specifico di procedure e tecniche utili alla gestione o avvio di un'attività imprenditoriale. Questo fornisce un modus operandi caratterizzato dall'essere organizzato e strutturato.

Di conseguenza, l'approccio che ne scaturisce ricopre un ruolo fondamentale nel processo di decision making usato dagli imprenditori nel momento in cui si trovano a dover effettuare delle scelte.

In letteratura sono presenti diversi metodi imprenditoriali. È possibile classificarli in due categorie di metodologie generiche distinte. Da un lato, i metodi che prestano maggiore attenzione al lato della domanda e dall'altro quelli che la pongono sul lato delle risorse.

Il fatto che si dia maggiore importanza ad alcune attività, piuttosto che ad altre, specialmente nelle fasi iniziali del ciclo di vita della startup, può influire sul processo di apprendimento degli imprenditori e quindi sulle prestazioni della startup stessa.

In particolare, si parla di approcci demand pull quando gli imprenditori danno priorità alle attività lato domanda, mentre per resource push ci si riferisce a quegli approcci che invece danno la priorità alle attività che riguardano l'allocazione delle proprie risorse.

Nel primo caso, il fattore chiave per il successo della startup risiede nella capacità di acquisire una profonda conoscenza delle necessità e dei bisogni dei propri clienti target. Di conseguenza, i founder dovrebbero concentrare gran parte dei loro sforzi nelle prime fasi di avvio dell'impresa nell'approfondire la comprensione dei potenziali clienti, quindi, principalmente, attraverso questionari, interviste strutturate e test sul campo.

Per quanto riguarda, invece, le startup che seguono un approccio resource push, esse si concentrano sullo sfruttare al meglio le proprie risorse strategiche, dopo averle comprese appieno. L'attività cruciale per il successo, quindi, non è altro che il saper individuare il modo migliore per destinare le proprie risorse al fine di offrire al mercato un prodotto più efficace e performante possibile.

Esempi lampanti delle due categorie appena descritte, sono rispettivamente: il Metodo Scientifico e il metodo Effectuation.

1.3.1 Metodo Scientifico

Il Metodo Scientifico, come anticipato, è una delle metodologie applicabili durante il processo di decision making imprenditoriale.

L'approccio scientifico si rifà alla teoria galileiana. Questa è composta di cinque pilastri fondamentali (THEED) che portano alla risoluzione di problemi e al prendere decisioni su base empirica:

- Theory
- Hypothesis
- (Systematic) Evidence
- Evaluation
- Decision

Il primo riguarda la formulazione di una teoria, ovvero l'insieme di definizioni, principi e leggi generali che consente di descrivere, interpretare e classificare fenomeni di varia natura. Questa deve risultare articolata in modo logico e chiaro e deve basarsi su prove oggettive.

Per ipotesi, invece, si intendono supposizioni di fatti ancora non realizzati ma che si prevedono come possibili o si ammettono come eventuali. È necessario che siano coerenti con la teoria, precise e falsificabili.

Il terzo pilastro, invece si riferisce ai test, quindi strumenti necessari alla raccolta dei dati e al testare le ipotesi al fine di trovare prova sistematica della teoria pre-formulata. Caratteristiche fondamentali per un test efficace sono il fatto che sia rigoroso e appropriato al contesto.

A questo segue una valutazione critica dei risultati ottenuti dal test. Per critica si intende il fatto che si basi su un'analisi imparziale attraverso misure valide e affidabili facendo l'uso di soglie minime.

Per ultimo, il pilastro della decisione che può avere triplice natura: continuare l'idea, continuare ma con la necessità di effettuare delle variazioni e, infine, abbandonare l'idea. Questo metodo è nato in materia fisica e astrologica ma, nel tempo, ha trovato le applicazioni più disparate, tra cui, l'imprenditorialità. Tale impiego vede tra i protagonisti Eric Ries, in quanto il suo metodo "Lean Startup" ne è l'esempio più rappresentativo.

Parlando di startup, i cinque pilastri appena descritti assumono un particolare significato:

- Teoria: spiega il perché l'idea di business dovrebbe avere successo sul mercato di riferimento per mezzo dell'interazione tra tutte le componenti dell'idea stessa.
- Ipotesi: sono rappresentate da frasi brevi e concise che descrivono la teoria sotto forma di previsioni. Nel concreto, ciò che ci si aspetta avvenga in una particolare circostanza.
- Test: è una procedura implementata al fine di sostenere confutare o convalidare le varie ipotesi. Comprende la raccolta dei dati necessari all'analisi.
- Valutazione: consiste nell'analisi dei risultati necessaria a stabilire se i dati avvalorano o meno le ipotesi.
- Decisione: riguarda la scelta che deriva dalla valutazione dei risultati dell'esperimento e può esplicitarsi nel continuare, cambiare o abbandonare l'idea di business. Quando l'esito è quello di cambiare, si fa proprio riferimento ai pivot, spiegati nel dettaglio precedentemente.

In particolare, tale metodo viene applicato principalmente in tre fasi distinte del percorso di una startup: durante la validazione del problema, la validazione dell'offerta e, infine, durante quella della soluzione.

Nella prima, obiettivo ultimo è quello di arrivare a validare il problema e le necessità dei propri clienti target da andare a risolvere, e soddisfare, attraverso la propria idea imprenditoriale.

Nella seconda validazione, invece, l'imprenditore cerca di validare l'effettivo interesse del proprio segmento di mercato a pagare per un'eventuale risoluzione del proprio problema.

L'ultima riguarda sempre la validazione dell'interesse a pagare per una soluzione, ma, in questo caso, facendo uso di un prototipo del prodotto o servizio offerto. Nello specifico, si parla di MVP, Minimum Viable Product. Si tratta di una prima versione base del prodotto o servizio che si ha intenzione di offrire al mercato. Esso ricopre un ruolo cruciale in quanto sulla base della reazione del mercato che ne scaturisce, gli imprenditori possono trarre le loro conclusioni e quindi decidere se apportare modifiche o migliorie alla propria offerta.

È importante sottolineare che l'ordine di queste tre fasi sia rilevante, l'imprenditore non può decidere di passare ad una fase successiva senza avere terminato le iterazioni di validazione della fase in esame. Ciascuna fase, incrementalmente, permette di costruire una soluzione stabile e completa che vada a risolvere puntualmente il problema riscontrato dal mercato.

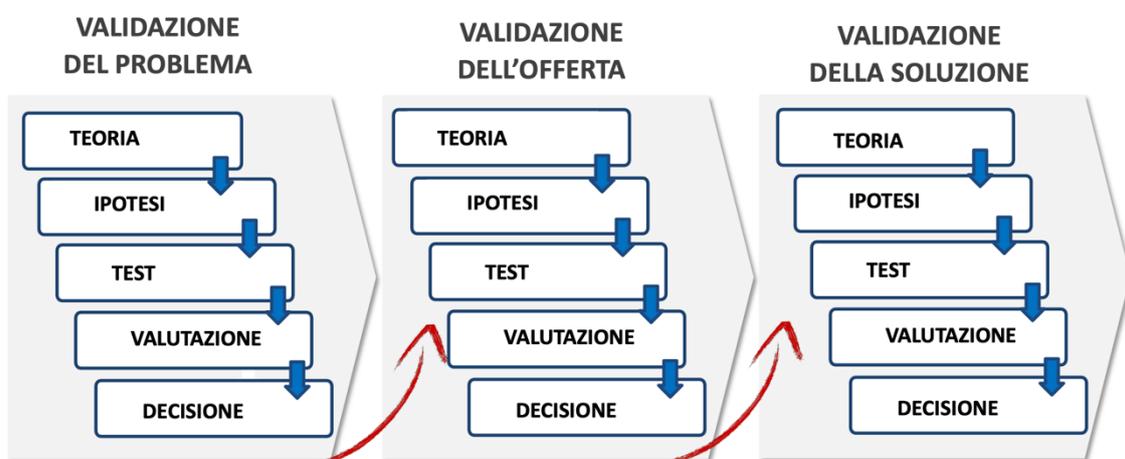


Figura 2 - Fasi del Metodo Scientifico

Riassumendo, le startup che intraprendono un progetto imprenditoriale avvalendosi di tale teoria, si ritrovano a ragionare come veri e propri scienziati durante tutto il processo decisionale. Questo fa sì che riescano ad affrontare con maggiore oggettività i problemi più frequenti degli imprenditori che sono l'overconfidence, l'essere troppo amanti del rischio e l'aver una limitata flessibilità. Tale approccio spinge gli imprenditori a concentrarsi sul proprio cliente target e, attraverso la validazione iterativa, permette di

non investire troppe risorse e denaro nella direzione sbagliata. Al contempo, per via della natura iterativa del metodo, questo risulta essere oneroso da applicare con rigore.

2.3.2 Metodo Effectuation

La teoria del metodo Effectuation è stata formulata nel 2001, per poi essere approfondita successivamente, da Sara Sarasvathy, una professoressa dell'Università della Virginia. Tale metodo è frutto di studi in cui l'autrice si poneva l'obiettivo di comprendere il processo decisionale di un campione eterogeneo di imprenditori, dal punto di vista delle competenze. Le condizioni in cui si sviluppa questo processo sono: un ambiente estremamente incerto o un mercato che non esiste ancora, il quale presenta elevata rischiosità, per cui esistono elevate asimmetrie informative tra l'imprenditore e il cliente. Dai risultati delle sue analisi, Sarasvathy, definisce il metodo effettuativo come "inverso della causalità" al fine di enfatizzarne gli aspetti chiave.

In particolare, Sarasvathy, definisce il processo causale ed effettuativo come segue, al fine di definire come l'imprenditore può fronteggiare il problema decisionale:

- Processo causale: è un processo predittivo al ragionamento, viene applicato nel momento in cui gli obiettivi del processo sono definiti e chiari già all'inizio. In questo caso si prende come dato un particolare effetto e si vanno a ricercare le cause che hanno portato il verificarsi di quel particolare effetto. Questo può però comportare diversi rischi legati alla presenza dell'incertezza, tipica del contesto in cui si trova a svilupparsi e ad operare una startup, e alla mancanza di dati storici su cui poter effettuare previsioni solide. Inoltre, proprio a causa di questa pianificazione ex-ante, si potrebbe incorrere nel rischio di allocare le risorse in modo superfluo rispetto al necessario.
- Processo effettuativo: esso, invece, viene messo in pratica nel momento in cui gli obiettivi non sono nitidi fin dall'inizio del processo decisionale. Qui, si inizia comprendendo quali siano le risorse disponibili e si vanno a identificare i possibili scenari che si possono realizzare utilizzando quell'insieme limitato di risorse a disposizione. L'allocazione delle risorse avviene in modo mirato sulla base delle informazioni, degli avvenimenti, di cui l'imprenditore viene a conoscenza, e degli imprevisti che si trova ad affrontare durante il suo cammino imprenditoriale. In questo caso, si evita l'uso corposo delle risorse, tipico del processo causale, e si andranno a destinare le risorse in modo ponderato e orientato in base a ciò che si

è scoperto. Questa allocazione risulta anche essere anche conseguenza logica del vincolo posto dalla limitatezza delle risorse disponibili.

Sarasvathy descrive, in quattro punti, il modo di procedere degli imprenditori nel momento in cui decidono di implementare il metodo effettuativo. Questo viene espresso ponendo anche un confronto con il metodo causale.

1. Il metodo effettuativo si pone come limite la massima perdita accettabile, mentre quello causale mira a massimizzare i rendimenti potenziali.
2. Le alleanze strategiche vengono preferite all'analisi competitiva del mercato al fine di ridurre l'incertezza.
3. È preferibile sfruttare gli imprevisti, piuttosto che ciò che già si conosce, al fine così di riuscire a adattarsi in modo più efficace ai cambiamenti del mercato.
4. C'è una maggiore tendenza a cercare di controllare, con le proprie azioni, un futuro che si conosce, piuttosto che prevedere eventuali situazioni che potrebbero verificarsi.

L'autrice articola i quattro aspetti precedentemente descritti, in cinque principi, su come agisce l'imprenditore che adotta l'approccio effettuativo:

- Bird in hand: caratteristica principe di questo metodo è il comprendere come sfruttare i propri mezzi a disposizione per risolvere un bisogno in modo innovativo. I diversi mezzi si possono raggruppare in tre categorie:
 - Chi sei: le proprie passioni, le abilità personali e le caratteristiche intrinseche.
 - Cosa sai: il background professionale, le competenze e l'esperienza.
 - Chi conosci: il proprio network personale e professionale.
- Affordable loss: principio secondo il quale gli imprenditori prendono le proprie decisioni ponendo il vincolo sul limite massimo di perdite accessibili, in termini monetari e temporali, invece di ragionare in termini di rendimenti attesi.
- Crazy quilt: misura attraverso la quale si vuole ridurre l'incertezza costruendo partnership con soggetti esterni piuttosto che comprendendo nel profondo gli elementi distintivi e caratteristici dei competitor presenti sul mercato.
- Lemonade: gli imprenditori che seguono un approccio Effectuation tendono a sfruttare il verificarsi degli imprevisti trasformandoli in opportunità. Non cercano di evitare situazioni contingenti ma, piuttosto, cercano di usarle a proprio vantaggio. Le opportunità potrebbero derivare da eventi imprevisti, incontri con persone nuove o da nuove informazioni con cui si entra in contatto.

- Pilot in the plane: momento in cui l'imprenditore si concentra sulle attività e sugli elementi che sono sotto il suo diretto controllo, invece che provare a prevedere un futuro incerto che risulta al di fuori della sua sfera di controllo. In questo caso, si tende a creare il proprio futuro attraverso l'uso delle proprie azioni.

Questi cinque principi appena descritti si sviluppano secondo un ciclo iterativo che riflette il processo imprenditoriale. Essi possono essere visti come un insieme di passaggi interconnessi che si influenzano reciprocamente durante l'iter decisionale presente nello sviluppo di un'idea di business che si basa su un approccio effettativo.

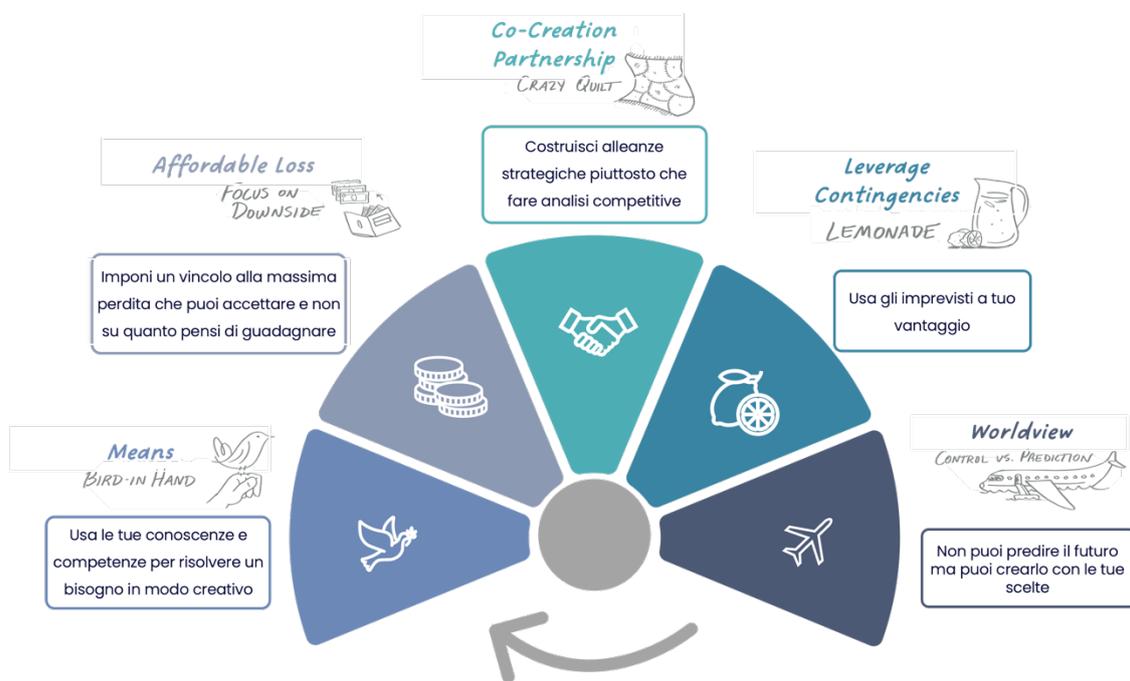


Figura 3 - Metodo Effectuation

In un articolo del 2003, l'autrice Sarasvathy, inoltre, identifica e approfondisce il legame tra il processo effettativo e il principio di quasi scomponibilità (Simon, 1969). La teoria della quasi scomponibilità di Herbert Simon e la teoria effettativa di Sarasvathy condividono alcune similitudini concettuali. La quasi scomponibilità di Simon si concentra sull'idea che i problemi complessi possono essere affrontati suddividendoli in parti più gestibili, consentendo così agli individui di prendere decisioni basate su informazioni locali e risorse limitate. In modo analogo, la teoria effettativa si basa sull'idea che gli imprenditori, di fronte a un ambiente incerto, possano agire prendendo decisioni in base alle risorse limitate e cercando di adattare le loro azioni alle circostanze mutevoli. Entrambe le teorie enfatizzano l'adattabilità e la capacità di prendere decisioni

basate su risorse e informazioni disponibili localmente, piuttosto che sulla ricerca di soluzioni ottimali in un contesto complesso e incerto. Questi concetti trovano un punto di contatto nell'idea che l'effettuazione delle decisioni possa avvenire tramite un processo di adattamento progressivo, in cui gli individui agiscono e si adattano alle circostanze in evoluzione piuttosto che attraverso il cercare soluzioni predefinite e globali.

Esplorando più approfonditamente entrambe le teorie, si è realizzato che la connessione chiave risieda nei ruoli cruciali interpretati dalla località e dalla contingenza in ognuna di esse. La "località" si riferisce ai limiti cognitivi della razionalità che confinano la costruzione di decisioni che possono al massimo raggiungere ottimi locali. Tuttavia, nel tempo si può imparare ad adattarsi alle circostanze contingenti e, talvolta, addirittura a trarre beneficio da tali situazioni al fine di raggiungere e mantenere il successo imprenditoriale.

Anche tale metodo contribuisce a mitigare i tre problemi principali degli imprenditori, descritti nel paragrafo descrittivo del Metodo Scientifico. La differenza risiede nel diverso focus della teoria: la continua attenzione alle risorse disponibili e alla loro miglior allocazione.

2. Domanda di ricerca

Il legame esistente tra processo decisionale e approccio imprenditoriale, calato sulle decisioni di pivot, sarà il nucleo di tale progetto di tesi.

Questo elaborato si concentrerà sul processo decisionale che sta alla base dell'evoluzione di startup che seguono un approccio effettuativo. L'analisi complementare, sull'iter di decision making nel caso in cui gli imprenditori seguano il Metodo Scientifico verrà, invece, lasciata alla collega Cecilia Re.

2.1 Formulazione della domanda di ricerca

La letteratura è ricca di diversi articoli scientifici relativi al processo decisionale che accompagna gli imprenditori nello sviluppo delle proprie idee di business. Da questi nasce l'interrogativo inerente all'impatto della formazione sulle prestazioni e sul futuro delle imprese.

Le conclusioni a cui è giunta Sarasvathy riguardano l'attenzione degli imprenditori, che adottano questo metodo, a farsi guidare dalle risorse che hanno a disposizione piuttosto che osservando ciò di cui hanno bisogno. Da qui, si può notare l'emergere della mancanza di un piano rigoroso, cercano di sfruttare al massimo le risorse disponibili per scoprire e perseguire opportunità emergenti. Al contrario, vi è una preferenza nel pianificare in modo flessibile e adattabile, reagendo agli imprevisti e alle opportunità che si presentano lungo il percorso di decision making. Vi è però un vantaggio, in questo senso: il fatto che gli imprenditori che adottano il metodo effettuativo risultano essere più capaci di affrontare l'incertezza e adattarsi ai cambiamenti senza la necessità di dover andare a modificare un piano rigido e strutturato.

La conseguenza di questo comportamento porta gli imprenditori a porre maggiore attenzione dal punto di vista dei costi che si possono verificare, piuttosto che implementare strategie in ottica di aumentare i ricavi attesi.

Ulteriore risultato emerso è la tendenza di questi ad andare a stringere rapporti di partnership attraverso accordi precontrattuali, così da ridurre o eliminare l'incertezza e anche con l'ottica di erigere barriere all'ingresso per quelli che saranno poi i nuovi entranti. Il non considerare le analisi di mercato come soluzione per gestire l'incertezza porta ad avere una visione solo parziale del contesto generale in cui l'impresa si trova ad operare.

Dalle analisi di Santamaria, Abolfathi e Mahmood, spicca un errore tipico di chi applica il metodo effettuativo: "la tendenza ad aggiungere funzionalità non necessarie al prodotto

solo perché avevano la capacità di farlo”. Questo comportamento viene considerato come erroneo, in quanto, non avendo, questi imprenditori, la tendenza spontanea a cercare informazioni dai clienti target, possono incorrere nel rischio di modificare il prodotto in un modo che non rispecchia le esigenze richieste dal mercato.

Dalla letteratura si evidenzia, inoltre, come questi imprenditori siano maggiormente inclini a modificare il proprio cliente target, nel momento in cui il prodotto non viene apprezzato dal mercato, piuttosto che modificare il prodotto sulla base dei feedback e delle richieste del cliente identificato.

Sulla base di tali evidenze, vale la pena esplorare ulteriormente il legame presente tra l’applicazione del Metodo Effettativo e le scelte di pivoting effettuate dagli imprenditori di startup early stage. In particolare, si andrà ad approfondire il ruolo delle informazioni che vanno ad attivare il processo decisionale che ne sta alla base.

Pertanto, obiettivo ultimo di tale progetto di tesi è quello di andare a rispondere alla domanda:

“in che modo le startup che imparano ad applicare l’approccio effettativo al decision making effettuano pivot?”.

3. Metodo

Tale progetto di tesi si propone di effettuare un'analisi qualitativa riguardo al processo di decision making delle startup early stage quando si trovano di fronte ad informazioni che possono potenzialmente portare a un cambiamento strategico. Nello specifico, l'analisi si propone di andare ad approfondire la fonte di tali informazioni e le eventuali correlazioni con la tipologia di pivot effettuato.

Alla base del lavoro di tesi, vi è una visione del processo decisionale come insieme strutturato di attività che sono progettate al fine di ottenere un risultato specifico.

Tale processo è alimentato dall'approccio imprenditoriale applicato dal founder con l'obiettivo di elaborare gli input ricevuti dall'ambiente circostante in cui opera, unito alla sua sfera di conoscenza, in modo da effettuare le giuste scelte.

Gli input non sono altro che le informazioni che il founder si ritrova ad avere a disposizione, estrapolandole da diverse fonti. È chiaro come le scelte, output del processo a cui ci si riferisce, siano le decisioni di pivot. Quest'ultime, quindi, rispecchiano l'esito dell'elaborazione di tutti gli elementi ricevuti dall'imprenditore, e sono condizionate dalle caratteristiche tipiche dello specifico metodo utilizzato.

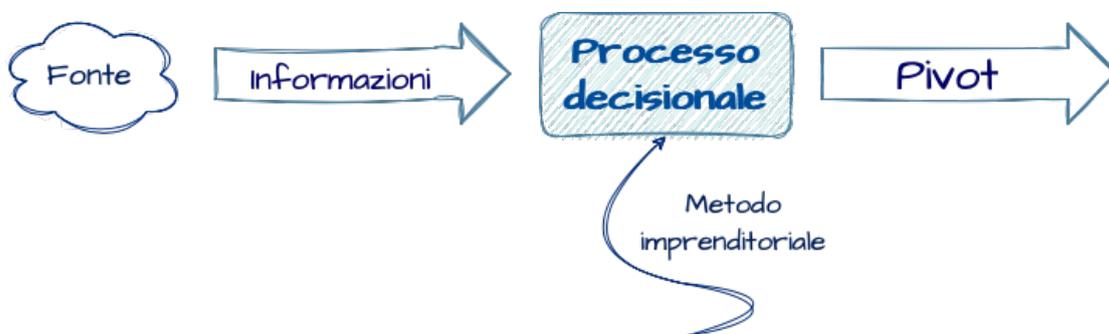


Figura 4 - Processo decisionale

Nell'attività svolta si è partiti dalle testimonianze reali degli imprenditori, si sono isolati i dati necessari all'analisi, per poi, successivamente, organizzarli, in modo strutturato, al fine di trarne il maggior quantitativo di contenuto informativo.

L'analisi consiste nella ricerca di pattern e comportamenti generalizzabili con lo scopo di esplicitare al meglio la relazione presente tra le diverse fonti, e quindi le informazioni che ne derivano, e l'approccio imprenditoriale utilizzato. L'interazione tra questi due elementi è ciò che permette di giungere a una decisione di pivot, elemento cardine di tale progetto di tesi.

3.1 Contesto di ricerca

Tale elaborato è conseguenza di un programma di pre-accelerazione chiamato InnoVentureLab (IVL). Esso è nato dalla collaborazione tra Politecnico di Torino, Politecnico di Milano ed il centro ICRIOS dell'Università Bocconi. Quest'ultimo si è svolto tra il 2020 e il 2022 ed era rivolto alle startup early stage.

Questo programma di pre-accelerazione era strutturato in otto sessioni di formazione, erogate in modalità online con la collaborazione di esperti del settore, al fine di fornire supporto a imprenditori nel formulare un'idea imprenditoriale efficace e profittevole nel lungo periodo, sostenuta da un modello di business valido.

Al concludersi del ciclo di formazione, le startup hanno potuto partecipare a webinar relativi ad approfondire tematiche di interesse.

Durante il percorso, le startup sono state monitorate attraverso dieci round di interviste strutturate, con lo scopo di monitorare l'avanzamento delle stesse. È giusto sottolineare come non tutte le startup partecipanti abbiano portato a termine il ciclo di dieci interviste per diverse motivazioni.

Alla fine del percorso, si è dedicata una giornata al demo-day, in cui, un certo numero di startup, hanno presentato la propria idea imprenditoriale ad alcuni investitori. Le startup scelte sono state selezionate sulla base del potenziale della loro idea.

Le startup partecipanti al programma erano 362, esse sono state suddivise in 3 gruppi e ognuno di essi ha ricevuto un trattamento differente. L'assegnazione a un determinato gruppo, piuttosto che ad un altro, è avvenuta in modo casuale, ovvero senza considerare caratteristiche particolari delle diverse startup, così anche da poter effettuare un'analisi, i cui risultati dipendano unicamente dal trattamento subito.

Le tre tipologie di trattamento erogate sono articolate in: Effectuation, Scientific e Controllo. In particolare, al gruppo Effectuation è stato impartito il metodo effectutivo che, come anticipato dalla teoria, spinge a concentrarsi sulle risorse e competenze chiave insite all'interno del team, con l'obiettivo di applicarle nel modo più efficace possibile al fine di portare la propria startup al successo.

Per quanto riguarda il gruppo Scientific, invece, l'approccio si rifà al Metodo Scientifico. Il relativo fattore chiave di successo risiede in un'approfondita analisi e comprensione dei bisogni del cliente, in modo, così, da riuscire a sviluppare un'offerta che li soddisfi appieno. Per fare ciò è stato richiesto alle startup di aver ben chiare le ipotesi da validare sul mercato attraverso test strutturati.

Al terzo gruppo non è stato impartito alcun approccio imprenditoriale presente in letteratura, bensì, a queste startup sono state fornite nozioni teoriche generiche relative all'imprenditorialità, al fine di guidarle ugualmente nel processo, ma senza condizionare il loro flusso di pensiero. Questi non sono stati privati dei mezzi attraverso cui sviluppare, nel miglior modo possibile, la propria idea di business ma, non sono stati indirizzati sul loro utilizzo. Tali imprenditori hanno potuto prendere le proprie decisioni senza essere condizionati da determinati vincoli sulla prioritizzazione delle attività.

3.2 Raccolta dati

I dati necessari per la stesura di tale tesi derivano dalla raccolta delle interviste, sopracitate, effettuate ai founder delle startup durante il progetto InnoVentureLab.

Tali interviste, oltre a tenere traccia a livello generale dell'andamento della startup, avevano lo scopo di riuscire ad individuare eventuali pivot effettuati e presenza di bias cognitivi insiti nel team imprenditoriale. Inoltre, le interviste sono state studiate al fine di far emergere gli effetti della formazione sul progredire del progetto imprenditoriale.

Le interviste svolte sono state strutturate nel dettaglio, così anche da monitorare i progressi delle attività delle startup durante e dopo il periodo di formazione. I founder sono stati sottoposti alle stesse domande, in modo da ottenere un database significativo e con informazioni confrontabili tra loro. Le domande sono state formulate in modo da non condizionare le risposte dei founder.

In particolare, le domande poste dagli intervistatori spaziavano su diversi argomenti. Un'intervista tipo iniziava ponendo domande al founder relative al proprio team e alla rispettiva organizzazione. Si poneva l'attenzione su come fossero stati gestiti gli obiettivi e le attività svolte rispetto all'intervista precedente, questo veniva fatto con l'obiettivo di cogliere eventuali mutamenti e l'eventuale applicazione del metodo imprenditoriale insegnato a lezione. Successivamente si entrava nel vivo dell'idea di business della startup, ponendo un particolare focus sul problema che la startup si prefiggeva di risolvere, sull'offerta con cui andava a proporsi al mercato e a chi si rivolgesse nello specifico. Altro elemento su cui ci si soffermava era l'eventuale presenza di cambiamenti nel modello di business durante il progredire dei round. Si voleva, inoltre, comprendere la reazione che avrebbe avuto l'imprenditore nel momento in cui si fosse posto in un contesto competitivo e quella relativa al presentarsi di potenziali rischi. L'ultima parte dell'intervista verteva sulla raccolta dei dati legati alle performance della startup, dal punto di vista economico e di acquisizione dei clienti.

La sezione che si concentrava sul comprendere le eventuali modifiche dell'idea imprenditoriale è stata utile per andare a discernere in modo approfondito ciò che ha spinto il founder a cambiare.

Grazie alla struttura dell'intervista appena descritta, si è potuto ricavare un bacino di nozioni, base dell'indagine condotta, al fine di rispondere alla domanda di ricerca.

3.3 Attività preparatorie

Il progetto di tesi è iniziato con l'assegnazione di 47 delle 362 startup, partecipanti al programma, a ogni coppia di tesisti. Questo è stato fatto in modo casuale e la suddivisione delle 47 startup è avvenuta nel seguente modo: 15 startup del gruppo Controllo, 16 startup del gruppo Effectuation e 16 startup del gruppo Scientific.

Al fine di ottenere dei dati sufficientemente completi e dettagliati per poter effettuare le analisi successive nel modo più efficace possibile, è stato necessario articolare la preparazione dei dati in tre fasi principali:

- Pulizia
- Tagging
- Categorizzazione dei dati

3.3.1 Fase di pulizia

Nel dettaglio, si è partiti dalla pulizia delle interviste delle 47 startup assegnateci.

La fase di pulizia si è svolta riascoltando le audio registrazioni delle interviste proposte agli imprenditori e andando a correggerne la trascrizione in modo che il testo risultasse fedele alle parole del founder.

All'interno di questa fase si sono riscontrate alcune startup anomale che hanno richiesto un particolare intervento. Nel dettaglio, si tratta di tre casistiche in cui l'imprenditore, durante il percorso di InnoVentureLab ha modificato la sua idea al punto di stravolgere completamente tutti i blocchi del business model canvas. Questo cambiamento si traduce in un'offerta non riconducibile in alcun modo alla precedente, quindi, in questi casi, le decisioni di modifica non potevano essere considerate pivot. Per le startup che ricadevano in questa situazione, si è tenuto conto soltanto della prima idea imprenditoriale, considerando la totale trasformazione dell'idea come un dropout.

Sono stati, inoltre, evidenziati casi isolati in cui il founder non aveva una vision chiara e questo li portava ad avere molta confusione e a passare da un'idea di business all'altra durante il progredire dei round di intervista. In questi casi, la classificazione e

l'individuazione dei pivot risultava essere forzata, perciò, si è ritenuto opportuno eliminare queste startup dall'analisi, al fine di non sporcare il database.

3.3.2 Fase di tagging

Una volta ottenuto il database “pulito” è stato possibile passare alla fase successiva: il tagging. Quest'ultimo fa riferimento all'identificazione guidata dei pivot effettuati dalle diverse startup, durante il programma di InnoVentureLab. Per guidata si intende l'aver fatto fede ad una tabella di verità univoca per classificare i pivot. Questo è stato fondamentale, in quanto, ai fini dell'analisi è stato necessario integrare al database alcuni record recuperando le informazioni dal risultato del tagging effettuato da altre coppie di tesisti. Al fine di comprendere meglio la fase di tagging, si fornisce la tabella di verità utilizzata, contenente anche alcuni esempi utili nel cogliere appieno il significato delle tipologie di pivot.

Tabella 1 - Tabella di verità

TIPOLOGIE DI PIVOT	DEFINIZIONE	ESEMPI
ZOOM IN PIVOT	Una funzionalità del prodotto suscita più interesse rispetto alle altre. Si punta tutto su quella specifica feature e si crea un nuovo prodotto che offrirà solo quella feature.	App calcistica di highlights per squadre dilettanti. Prima venivano effettuati gli highlights dell'intera partita mentre ora il focus è sugli highlights dei singoli giocatori.
ZOOM OUT PIVOT	Una funzionalità non basta per supportare l'intero prodotto; vengono implementate nuove features per riuscire a soddisfare il cliente	App bancarie: oltre ai pagamenti hanno introdotto diverse features, come ad esempio il cashback
PLATFORM	Cambiamento della piattaforma attraverso cui il cliente accede al prodotto/servizio	Passaggio da un'applicazione mobile ad una piattaforma web Passaggio da location fisica a digitale
TECHNOLOGY	Cambiamento della tecnologia utilizzata per risolvere i problemi dei clienti	Passaggio da tecnologia SSD a tecnologia NVME nei computer
CUSTOMER NEED	Il prodotto non soddisfa le necessità e i bisogni degli utenti. Cambiamento del servizio/prodotto per andare in contro alle esigenze della clientela.	Fermare lo sviluppo di guanti protettivi a causa della fine della pandemia COVID
CUSTOMER SEGMENT	Cambiamento del segmento di clientela. Il prodotto soddisfa il segmento di clientela sbagliato	Ampliamento del Segmento di clientela con età fino a 40 anni (dai precedenti 30)
CHANNEL	Cambiamento del canale di vendita o di distribuzione con il quale si entra in contatto con i clienti	Passaggio alla vendita tramite un negozio fisico Vendita del prodotto tramite ecommerce online
VALUE CAPTURE	Cambiamento del modello di guadagno dell'impresa (revenue stream).	Offrire gratuitamente il prodotto App con possibilità di effettuare un abbonamento a diversi servizi
BUSINESS ARCHITECTURE	Cambiamento del modello di business: passaggio da modello di business B2B a B2C e viceversa	App che passa dall'offerta di servizi utili al consumatore, allo sviluppo di servizi adatti alle imprese
ENGINE OF GROWTH	Cambiamento della strategia di crescita per un modello di business più efficace.	Campagne di marketing e pubblicità per far conoscere la propria realtà aziendale

Di seguito verranno esplicitati i ragionamenti e le assunzioni fatte, in riferimento alle tipologie di pivot presenti nella tabella di verità, durante la fase di tagging.

Nella fattispecie ci si riferisce alle seguenti definizioni:

- Zoom In Pivot: taggando con questa etichetta determinati pivot, si è voluto indicare le modifiche che andavano a ridurre il numero di funzionalità. Si è, però, fatto attenzione a non considerare come pivot cambiamenti irrisori agli occhi del cliente, ma si è andati a considerare solo cambiamenti che impattavano in maniera rilevante sull'offerta.

- Zoom Out Pivot: in questo caso si sono effettuate le stesse considerazioni della tipologia di pivot precedente, ma in modo speculare, ovvero con l'ottica di aggiungere funzionalità al proprio prodotto o servizio.
- Platform: non si sono presentati casi relativi a tale tipologia di pivot degni di ragionamenti integrativi per la loro identificazione rispetto alla definizione indicata nella tabella di verità.
- Technology: anche in questo caso non è stato necessario effettuare alcuna assunzione.
- Customer Need: si è assunto come tale, un cambiamento radicale relativo al prodotto, dovuto ad una effettiva modifica del bisogno del cliente. Il cliente passa da avere un certo tipo di bisogno ad averne un altro. Questa precisazione è stata fatta in quanto si è osservato che la maggior dei pivot sul prodotto o servizio erano conseguenza di una nuova, o diversa, necessità del proprio segmento di clientela.
- Customer Segment: durante le analisi si è fatto fede alla definizione presente nella tabella di verità.
- Channel: non si sono rilevate particolari casistiche critiche, al punto di dover mettere in discussione la definizione.
- Value Capture: si sono classificati in tale modo, soltanto i pivot in cui vi era un chiaro cambiamento del modello di ricavi. Non sono stati indicati, a tal proposito, i cambiamenti sui prezzi di vendita del prodotto o servizio. Si precisa come tale pivot, sulla base dei dati a disposizione, sia stato considerato lato domanda, in riferimento alle due aree identificate nel BMC. Questa scelta è stata dettata dal fatto che questa tipologia di pivot ha impatto, principalmente, sulle revenue stream, blocco contenuto nel lato destro del BMC.
- Business Architecture: per quanto concerne questa definizione di pivot, si è valutato di considerarlo lato domanda, in quanto, quando si sceglieva di modificare la Business Architecture, si andava a cambiare la natura del cliente a cui si proponeva il proprio prodotto o servizio. È fondamentale precisare che, nel momento in cui l'imprenditore, già inizialmente, si rivolgeva a entrambe le architetture e, solo successivamente, decideva di effettuare un pivot in cui si concentrava soltanto su una delle due, tale pivot sia stato considerato un Customer Segment, in quanto il founder andava semplicemente a ridurre il suo bacino di clienti. Stessa valutazione è stata effettuata nel momento in cui si partiva da una sola architettura e si è andati, poi, ad aggiungere l'altra.

- Engine of Growth: i pivot Engine of Growth si sono considerati appartenenti al lato risorse del Business Model Canvas. Questa ipotesi è stata definita sulla base del fatto che l'effetto, della maggior parte dei pivot di questo tipo riscontrati, ricade principalmente sui blocchi inerenti alle attività chiave della startup ed eventuali partnership. Tra queste, si è deciso di taggare unicamente quelle che garantivano un rapporto di lungo termine, capaci di aumentare potenzialmente il bacino di clienti raggiungibile dall'impresa. Inoltre, si sono riscontrate diverse iniziative intraprese dal founder con lo scopo di attirare l'attenzione del target di mercato attraverso attività di marketing non paragonabile ad una semplice campagna.

È corretto evidenziare come, per le ultime tre tipologie di pivot analizzate, sia stato necessario andare a specificare l'area del Business Model Canvas impattata da tali decisioni, in quanto, dalla teoria, questi si ritrovano a trovarsi nell'insieme di intersezione tra il lato domanda e il lato risorse. Tale precisazione è importante al fine di procedere con l'analisi svolta in questo progetto di tesi.

In ultimo, si vuole sottolineare come durante la fase di tagging, si siano riscontrati casi in cui nel modificare un determinato aspetto del proprio business model, il founder si sia ritrovato obbligato ad effettuare relativi ad altri cambiamenti minori relativi ad altri blocchi del Business Model Canvas, in quanto conseguenza logica. Tenzialmente, tale situazione si è verificata con il presentarsi di pivot radicali.

3.3.3 Fase di categorizzazione dei dati

Per quanto riguarda la categorizzazione dei dati, è stato creato un database di tutti i pivot emersi dalla fase precedente. Grazie ad una lettura approfondita delle interviste, è stato possibile estrapolare diverse informazioni e raggrupparle in base all'identificazione di alcune ricorrenze riscontrate. Ogni pivot è stato quindi descritto attraverso le seguenti variabili:

- Nome della startup: si è indicato il nome identificativo della startup che ha effettuato il pivot, nel caso in cui soltanto il nome della startup fosse variato nel corso dei vari round si è fatto riferimento all'ultimo deciso.
- Tipo di trattamento: si è specificato a quale gruppo appartenesse la startup: Effectuation, Scientific e Controllo.
- Round: si è ritenuto rilevante indagare sul momento in cui veniva dichiarata l'effettiva decisione di cambiamento.

- Tag: è stata riportata la citazione fedele del founder nel momento in cui ha espresso la scelta di pivoting.
- Fonte: con questa variabile si è voluto categorizzare le motivazioni, driver decisionali, che hanno portato l'imprenditore a recepire l'informazione. Nello specifico si sono individuate: ricerca primaria, ricerca secondaria, formazione, consulenza, valutazione di convenienza economica, intuizione, infattibilità tecnica e non specificata.
- Informazione: alla base della maggior parte delle decisioni imprenditoriali si è identificata un'informazione scatenante la valutazione di un'eventuale modifica della propria idea di business.
- Area: con area si vuole indicare il tipo di sezione del Business Model Canvas in cui avviene il cambiamento: lato domanda e lato risorse.

Tale tesi nasce dalla riflessione sulle potenziali relazioni presenti tra fonte, informazione e tipologia di pivot. In termini generali, un pivot, è frutto di un processo di valutazione, da parte del founder, di una nuova informazione di cui viene a conoscenza.

Prima di passare all'analisi volta a rispondere alla domanda di ricerca, di seguito vengono spiegate in modo più approfondito le fonti.

- Ricerca primaria: si intendono interviste e questionari svolti a clienti e potenziali clienti. A queste si aggiungono feedback ricevuti a seguito dell'utilizzo del prodotto o dell'MVP, quando presente. Inoltre, si fa riferimento anche a conversazioni avute con clienti, anche se non in fase di indagini strutturate.
- Ricerca secondaria: in questa categoria rientrano tutte le ricerche effettuate dalla startup in relazione alla lettura o studio di materiale presente in letteratura, come per esempio: articoli, report e trend di mercato.
- Formazione: in questo caso ci si riferisce alla partecipazione alle lezioni frontali del progetto InnoVentureLab. Si include anche il networking creatosi tra le startup appartenenti allo stesso gruppo e i tutor di riferimento.
- Consulenza: tale fonte comprende l'avvalersi del parere di esperti del settore di riferimento.
- Valutazione di convenienza economica: nonostante l'obiettivo di rendere profittevole la startup sia alla base di tutte le decisioni imprenditoriali, è stato scelto di inserire tale fonte per raggruppare i casi in cui il founder ha esplicitato che, alla base del pivot, vi fosse il fine di aumentare i ricavi o di ridurre i costi.

- Intuizione: è stata attribuita tale fonte ai pivot che nascono da un mero ragionamento del founder o del team sulla base delle proprie conoscenze o da input esterni alla startup.
- Infattibilità tecnica: si intendono i limiti tecnologici, legali o fattori esogeni fuori dalla sfera di controllo della startup.
- Non specificata: si sono riscontrati alcuni casi in cui il founder non desse alcuna motivazione, ma esplicitasse unicamente la scelta di pivot effettuata. Si sottolinea come “Non specificata” non sia una vera e propria fonte ma è stato necessario creare tale cluster per poter includere tutti i casi all’interno dell’analisi. Ad avvalorare questa assunzione, vi è la volontà di non andare ad influenzare i risultati forzando la fonte associata al pivot, sulla base della percezione soggettiva ed intuitiva del tesista.

Vi sono, infine, alcuni casi, in cui è emersa la presenza di più di una fonte come driver decisionale per portare l’imprenditore a effettuare una determinata scelta di pivot. In questi specifici casi, si è andati ad associare al pivot soltanto la fonte che faceva partire effettivamente il processo decisionale del founder. Le eventuali fonti aggiuntive, utilizzate dall’imprenditore, sono state tenute in considerazione per effettuare valutazioni più approfondite nella stesura dei risultati.

3.4 Metodo di analisi

L’analisi si è concentrata sulle sole startup che hanno effettuato pivot, di conseguenza, per aumentare il campione in esame, si è fatto uso delle interviste di 28 startup pulite e taggate dai colleghi. Tale aggiunta ha permesso di effettuare lo studio su un campione di 63 startup che hanno effettuato almeno un pivot durante il loro percorso con InnoVentureLab, ovvero su un totale di 124 scelte di pivoting.

Questa numerosità del campione non risulta statisticamente significativa al fine di rappresentare l’intera popolazione, dato che ha spinto ad impostare il lavoro su un’analisi qualitativa.

Prima di addentrarsi nell’analisi specifica del gruppo Effectuation si è fornita una panoramica relativa ad un confronto generico tra tutti e tre trattamenti, in cui si è andati a focalizzarsi su:

- il numero effettivo di round di interviste svolte per ciascuna startup tenendo in considerazione le decisioni di dropout;

- la ricorrenza delle diverse tipologie di pivot secondo la classificazione di Eric Ries;
- la ricorrenza delle fonti associate a ciascuna scelta di pivot effettuata.

Dopodiché, l'analisi si è spostata sulle valutazioni necessarie volte a rispondere alla domanda di ricerca, quindi concentrandosi sui singoli dati relativi alle startup a cui è stato impartito il Metodo Effettativo.

Nel dettaglio, si è partiti dalla classificazione delle fonti sopra descritta e sono studiate a fondo le parole citate dal founder nello spiegare il driver decisionale che lo ha spinto ad effettuare i diversi pivot. Questo ha permesso di individuare come dietro a ciascuna scelta di pivoting vi fosse sempre una determinata informazione. Successivamente, si è deciso di classificare tali informazioni sulla base dell'evidenza di caratteri comuni tra alcune di esse.

Sono state analizzate nel dettaglio unicamente le fonti che si presentavano con una maggiore frequenza nel gruppo in esame. In particolare, si è scelto di indagare sulle relazioni presenti tra fonti, informazioni e tipologia di pivot. In aggiunta, si è inoltre sondata l'area impattata dalla scelta di pivoting del Business Model Canvas.

Output di tale analisi, non è altro che una rappresentazione generalizzata del processo decisionale dell'imprenditore, che tiene conto di tutti gli elementi precedentemente descritti, attraverso l'utilizzo dello strumento grafico flowchart.

4. Analisi

In questo capitolo, sulla base delle assunzioni descritte precedentemente, viene riportata l'analisi volta a ricostruire il processo decisionale dietro alle scelte di pivot degli imprenditori.

Si inizierà fornendo un'analisi generale che permette di effettuare un primo confronto tra i tre gruppi partecipanti al programma di InnoVentureLab. Successivamente, si andrà ad approfondire l'analisi inerente alle sole startup a cui è stato fornito il metodo Effectuation.

4.1 Confronto tra trattamenti

L'analisi inizia con una panoramica riguardante le decisioni di pivot effettuate da tutte le startup analizzate. In particolare, si farà riferimento alle 63 startup suddivise equamente nei gruppi Controllo, Effectuation e Scientific, per un totale di 124 pivot.

Prima di andare a rispondere nel dettaglio alla domanda di ricerca, si è andati a effettuare un'analisi generica, con l'obiettivo di indagare sull'effettiva presenza di differenze nel comportamento dei founder, in funzione del gruppo di appartenenza. Tale analisi tiene conto dei soli risultati più significativi tratti dal confronto dei tre gruppi in esame.

Nel dettaglio, la prima evidenza è data da un'indagine riguardo la propensione delle startup a effettuare dropout. Il dropout è la condizione in cui un imprenditore decide di abbandonare la propria idea di business. In tale contesto di tesi, è stato definito come dropout anche il caso in cui la startup decide di ritirarsi dal progetto InnoVentureLab.

Nel seguente grafo è rappresentato il numero di startup che prendono la decisione di dropout e il round corrispondente a tale scelta.

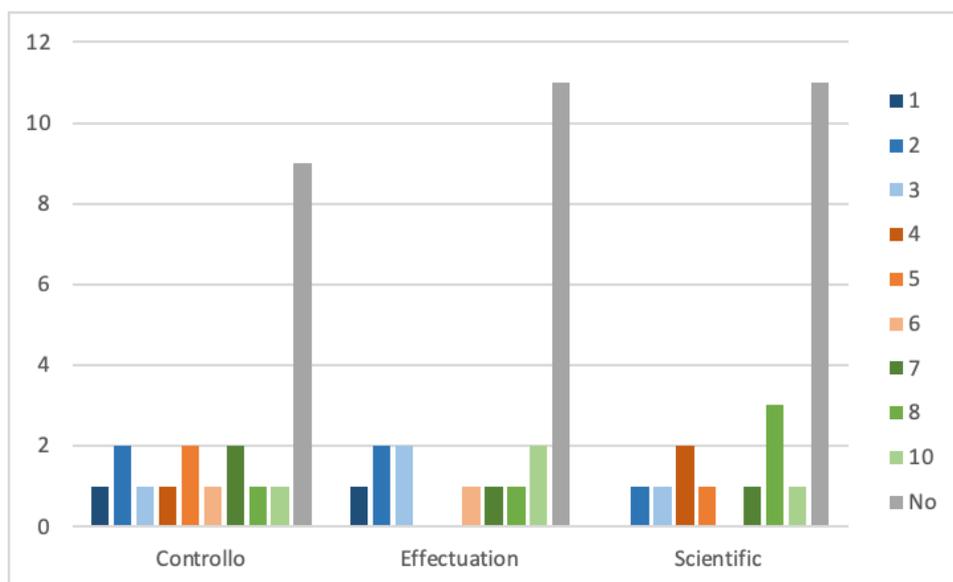


Grafico 1 - Dropout e relativo round

Tale grafico evidenzia come non vi siano ricorrenze in particolari round per quanto riguarda la scelta di effettuare dropout. Si è voluto, inoltre, studiare la tendenza a fare dropout indipendentemente dal momento in cui è stata presa la decisione.

Per questo, si sono suddivise le analisi concentrandosi su ognuno dei tre trattamenti.

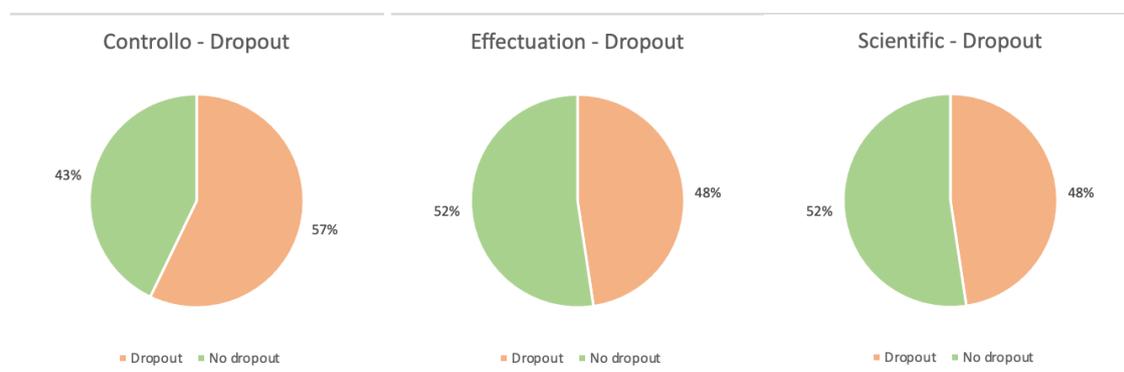


Grafico 2 - Dropout

Dai grafici soprastanti, si può evincere che, nel caso del Controllo, vi sia una maggiore tendenza a effettuare dropout. Questo risultato può essere dovuto al fatto che a tale gruppo sono stati forniti gli strumenti necessari allo sviluppo di un'idea imprenditoriale, ma non gli è stato spiegato il "come" sfruttarli al meglio.

Altra osservazione può essere formulata riguardo al confronto diretto del comportamento delle startup effettuate e scientifiche. Queste sembrano avere la stessa propensione ad abbandonare la propria idea imprenditoriale. È da notare come, nonostante il controllo presenti un numero di dropout maggiore, anche in questi altri due gruppi si raggiunga quasi un 50% di abbandoni.

Si è voluta approfondire la relazione presente tra le tipologie di pivot di Eric Ries e la decisione, o meno, di effettuare dropout.

Il seguente grafo rappresenta la frequenza delle tipologie di pivot nelle decisioni di cambiamento prese, rispettivamente, dalle startup che non hanno effettuato dropout e quelle che lo hanno fatto.

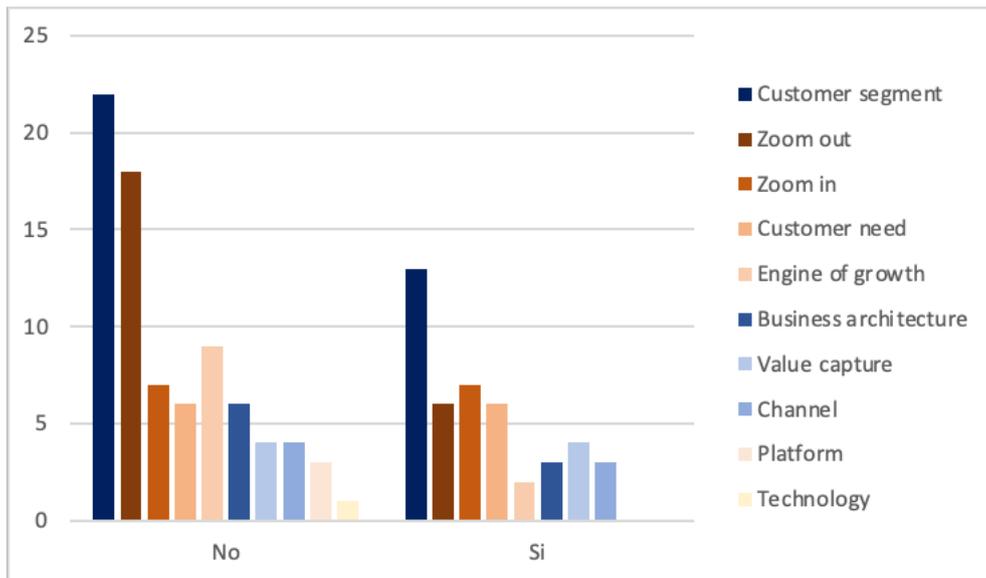


Grafico 2 - Dropout e Tipologia di pivot

In aggiunta, si riporta la propensione dei founder ad effettuare pivot inerenti al lato della domanda o delle risorse del BMC, sempre in funzione dell'aver preso, o meno, la decisione di dropout.

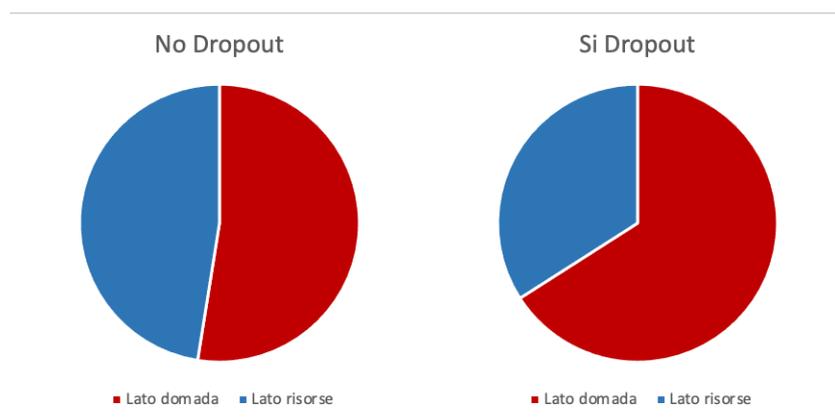


Grafico 3 - Dropout e BMC

Vi è la necessità di validare statisticamente le precedenti analisi in quanto potrebbe potenzialmente rappresentare uno dei limiti del lavoro di tesi in esame, poiché la limitata disponibilità di dati non ha permesso di poter andare ad analizzare unicamente le startup che hanno completato interamente il programma.

Si sono raggruppate le diverse tipologie di pivot definite da Eric Ries in base al lato del Business Model Canvas a cui appartenevano, tenendo conto delle ipotesi effettuate nel capitolo precedente per quanto riguarda le tre tipologie di pivot comuni a entrambi i lati. È stato impostato un test di ipotesi di tipo Chi Quadro, al fine di andare ad indagare sull'effettiva differenza tra le startup che hanno effettuato dropout e le altre.

Nel dettaglio, si è partiti dalla definizione dell'ipotesi nulla, come segue:

le startup che effettuano dropout e quelle che non lo fanno, hanno la stessa tendenza a effettuare pivot lato domanda e pivot lato risorse.

Confronto Risorse-Domanda	Chi Quadro calcolato
Dropout - No Dropout	2,0856

Tabella 4 - Chi Quadro Dropout

Si è riscontrato come, impostando un errore di prima specie $\alpha=0,05$, il Chi Quadro osservato sia minore di quello teorico (3,84145), pertanto, non si è potuta rifiutare l'ipotesi nulla. Per questo, è stato possibile affermare che non esista alcuna differenza, relativamente alla tipologia di pivot effettuata, tra le startup che hanno effettuato dropout e quelle che hanno completato i 10 round di interviste.

Dopo aver inquadrato la resilienza delle startup, l'analisi si è concentrata sull'osservare i comportamenti degli imprenditori in riferimento alle scelte di pivot.

In particolare, si è prima indagato su un'eventuale inclinazione dei founder rispetto a determinate tipologie di pivot. Ci si riferisce ai dieci tipi di pivot classificati da Eric Ries. Anche in questo caso si è tenuto conto della suddivisione dal punto di vista della formazione ricevuta.

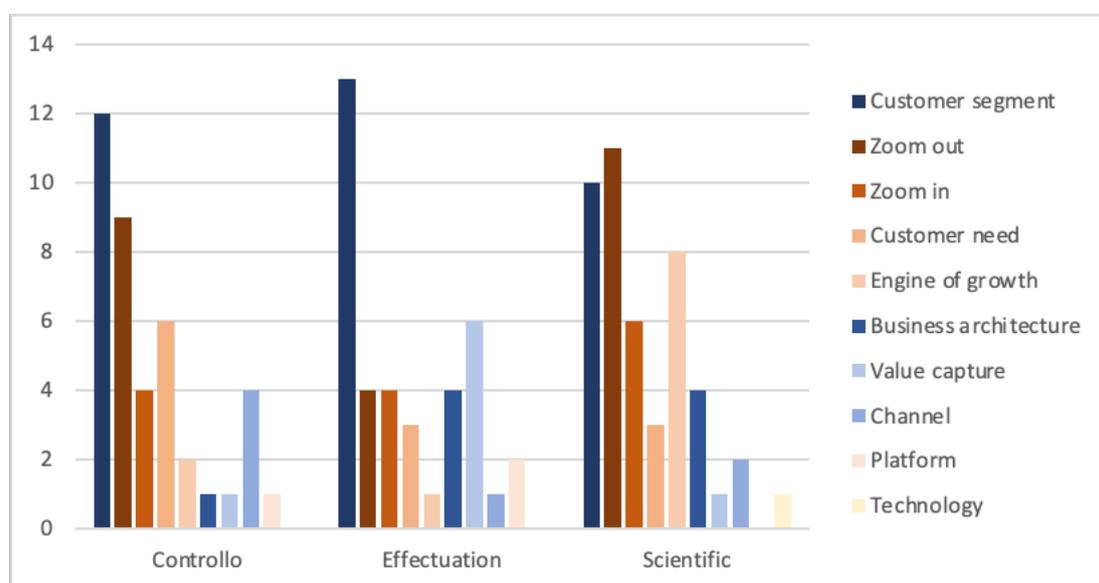


Grafico 4 - Tipologia pivot

Dall'immagine risulta evidente come, indipendentemente dal metodo imprenditoriale, i pivot Customer Segment e Zoom Out siano i più frequenti, con, rispettivamente, il 28,2% e il 19,3%.

Nel caso del Controllo, tenendo in considerazione la distinzione tra pivot lato domanda e lato risorse, si può notare come non vi sia uno spiccato sbilanciamento verso uno dei due lati. Concentrandosi, invece, sull'Effectuation si può evincere un maggiore orientamento a modificare gli aspetti che compongono il lato della domanda. Ad avvalorare questa osservazione, infatti, vi è la presenza preponderante di pivot Customer Segment, che si verifica con una percentuale del 31,6. Per quanto riguarda invece le startup Scientific, si può osservare un comportamento opposto rispetto a quello descritto per Effectuation. Nonostante il Customer Segment Pivot sia la seconda tipologia di pivot più ricorrente, i founder hanno una maggiore tendenza ad apportare modifiche sul lato delle risorse. Si è andati a testare statisticamente la validità delle considerazioni appena riportate, strutturando un test di ipotesi Chi Quadro, ponendo come ipotesi nulla:

non esistono differenze tra i gruppi nell'effettuare pivot.

Si precisa l'aver utilizzato la stessa categorizzazione delle tipologie di pivot considerata nel test di ipotesi precedente.

Confronto Risorse-Domanda	Chi Quadro calcolato
Scientific - Effectuation	6,4200
Scientific - Controllo	2,3374
Effectuation - Controllo	1,0518

Tabella 5 - Chi Quadro Pivot

Sempre considerando un errore di prima specie $\alpha=0,05$ e quindi un Chi Quadro teorico pari a 3,84145, si è dovuta rifiutare l'ipotesi nulla, soltanto nel caso del confronto tra le startup del gruppo Scientific e quelle Effectuation. Pertanto, si è validata l'effettiva differenza tra le startup che applicano un approccio scientifico e quelle che applicano un approccio effettutivo.

Ulteriore indagine è stata svolta andando a osservare la frequenza delle fonti grazie a cui gli imprenditori hanno effettuato le loro scelte di pivot. Anche in quest'analisi vi è una motivazione più ricorrente delle altre, la ricerca primaria. Questo risultato può essere ricondotto alle nozioni impartite durante le lezioni di InnoVentureLab. Nonostante tre formazioni diverse, una costante era l'insegnare agli imprenditori l'importanza di svolgere interviste e questionari ai propri clienti target.

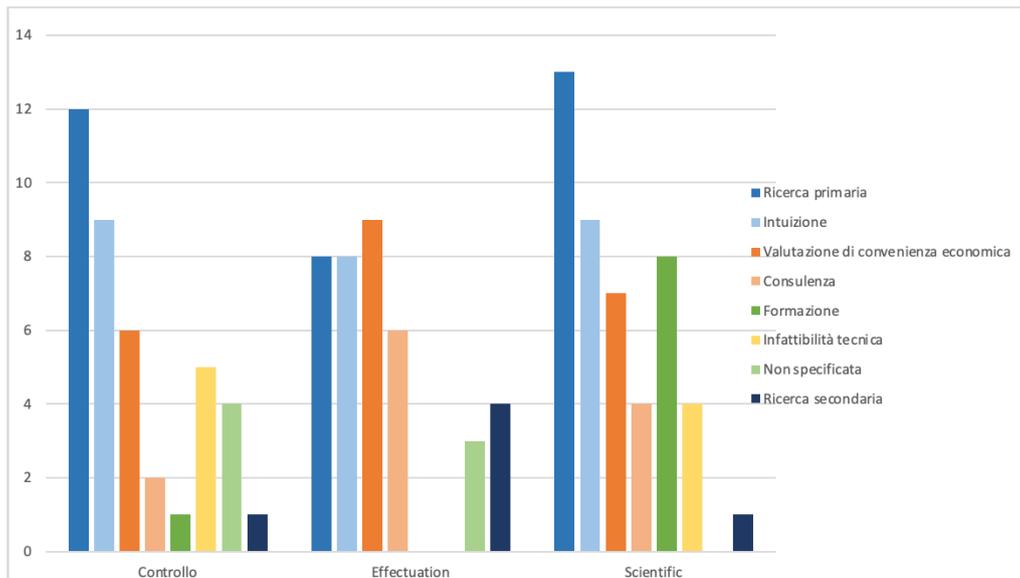


Grafico 5 - Fonte pivot

Osservando il grafico, si è notato come la fonte “Valutazione di convenienza economica” e “Intuizione” risultino essere impattanti il processo decisionale, indipendentemente dal trattamento ricevuto dalle startup.

Inoltre, si può notare come la fonte “Formazione” sia preponderante nel gruppo Scientific, assente in Effectuation e presente solo in un caso nel Controllo. Questo evidenzia il fatto che, soltanto l’aver seguito le lezioni, sul metodo scientifico, abbia messo in discussione le scelte dell’imprenditore effettuate prima di quel momento, portandolo così ad effettuare pivot correttivi.

Grazie ai risultati dei test di ipotesi applicati alla popolazione di startup in esame, si è andati a studiare la robustezza delle analisi oggetto di studio. Si è dimostrato come, il fatto di considerare i pivot effettuati da startup con una differente durata al programma non rappresenti un limite di tale progetto di tesi.

Inoltre, si è giustificato l’obiettivo ultimo dell’elaborato di andare a studiare l’impatto di uno specifico metodo imprenditoriale sul processo di decision making messo in atto dalle startup. Nello specifico è stata validata la differenza presente nell’inclinazione ad effettuare determinate tipologie di pivot, tra chi impara il Metodo Scientifico e chi invece un metodo Effectuation.

Il gruppo Controllo non presenta differenze significative rispetto ai gruppi a cui è stato impartito un approccio presente in letteratura, pertanto sarà utile, a valle dei risultati ottenuti riguardo al comportamento emerso delle startup, andare ad approfondire quali siano gli aspetti chiave che lo accomunano agli altri due gruppi partecipanti al programma.

4.2 Analisi approccio Effectuation

Obiettivo di tale paragrafo è quello di rispondere alla domanda di ricerca:

“in che modo le startup che imparano ad applicare l’approccio effectuation al decision making effettuano pivot?”.

Si è partiti da una dettagliata analisi relativa alle fonti di pivot più ricorrenti per tale gruppo di startup. Gli startupper operano in un ambiente incerto e mutevole, questo fa sì che siano alla continua ricerca di informazioni che li possano aiutare ad indirizzare lo sviluppo della propria idea imprenditoriale nella direzione vincente. Questa condizione porta l’imprenditore a captare stimoli di diversa origine.

Partendo dal concetto di processo decisionale, esplicito da O’Mahoney, si può trarre come esso venga attivato da un trigger che introduce nuove informazioni o strategie alternative senza necessariamente implicare un divario di prestazioni. Sulla base di tale evidenza teorica, si è deciso di strutturare l’analisi andando proprio a ricercare la fonte (trigger) e le informazioni che da essa derivano (nuove informazioni) al fine di indagare la relazione tra questi due elementi e la tipologia di cambiamento effettuato. Più precisamente, la fonte e l’informazione influenzano il processo decisionale portando il founder a prendere determinate decisioni di pivoting piuttosto che altre.

Dalla letteratura ci si aspetta di riscontrare effetti differenti sul business model della startup in funzione del metodo applicato. Per tale motivo, a questo, si è aggiunta la necessità di studiare l’area di impatto all’interno del Business Model Canvas a valle della tipologia di cambiamento effettuata.

Durante la raccolta dei dati, si è notato come, per una singola fonte, si potessero ricondurre le informazioni derivanti in una, massimo due, macrocategorie. Al fine di migliorare la comprensione di queste macrocategorie, si useranno alcune citazioni rappresentative, riportando fedelmente le parole dei founder di alcune delle startup in esame.

Per ciascuna fonte, identificate le diverse tipologie di informazioni che hanno attivato il processo decisionale relativo alla scelta di pivot, si è arrivati ad evidenziare quali fossero i tipi di pivot più ricorrenti ne scaturivano.

Motivazione chiave, per la quale si è scelto di rispondere alla domanda di ricerca attraverso questa struttura, è il fatto di aver riscontrato come, esaminando unicamente le quattro fonti principali emerse, si potesse arrivare a rappresentare ben l’81,5% dei pivot effettuati dalle startup prese in esame. Nello specifico, sono state analizzate 21 startup per un totale di 38 decisioni di pivot.

Output di tale analisi non è altro che un flowchart, per ogni fonte, capace di mappare il tipo di relazione presente tra il driver decisionale in questione, l'informazione annessa, la tipologia di pivot attuata e la rispettiva area di appartenenza rispetto al Business Model Canvas.

Nello specifico, le quattro principali fonti per il gruppo Effectuation, in ordine di frequenza, sono: la valutazione di convenienza economica, la ricerca primaria, la consulenza e l'intuizione. Dal seguente grafico a torta è possibile osservare la distribuzione delle fonti per il gruppo Effectuation.

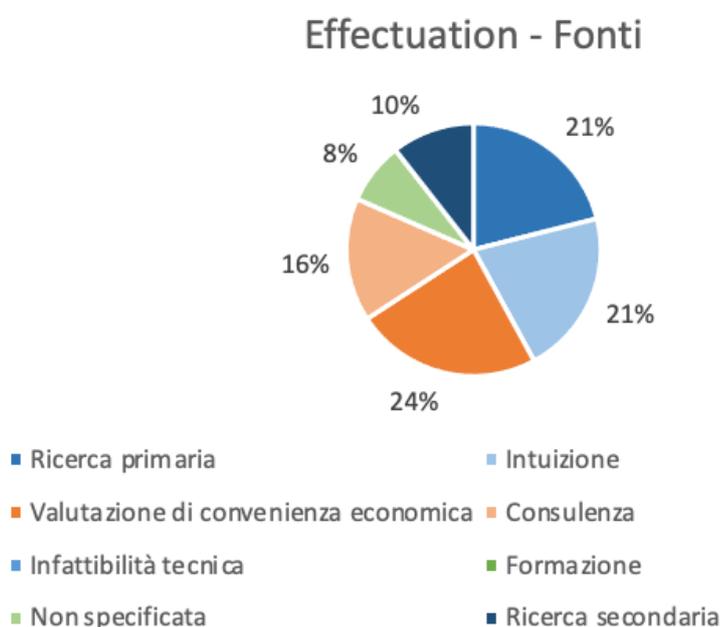


Grafico 6 - Frequenza fonti

È utile sottolineare come, ai fini della costruzione del flowchart riassuntivo il processo decisionale oggetto di studio, si è andati a considerare, ai fini dell'analisi, soltanto i pivot più frequenti riscontrati per ciascuna fonte in esame. Nei casi in cui la frequenza di alcuni pivot non fosse stata rilevante rispetto ad altri, si è andati a suddividere le scelte di pivoting in base all'impatto che questi hanno sui lati del BMC.

Con l'esclusione di alcuni pivot, considerati outlier, usando i dati a disposizione, si è riusciti a rappresentare l'iter decisionale circa nel 65,7% dei casi. Si è ritenuto necessario effettuare le analisi eliminando i pivot outlier in quanto questi erano eventi singoli, quindi, meno significativi rispetto alle altre tipologie di pivot prese in considerazione.

È importante sottolineare che, anche andando ad escludere i pivot ritenuti eccezioni, la classifica, per ricorrenza, relativa alle fonti, rimanga invariata.

4.2.1 Valutazione di convenienza economica

Come si è già potuto evincere dal confronto tra i tre gruppi, durante le valutazioni effettuate a carattere generale, nel caso specifico del gruppo Effectuation, la fonte più frequente risulta essere la Valutazione di convenienza economica. Si sono andati a categorizzare come Valutazione di convenienza economica i casi in cui il founder, nel momento in cui specificava la fonte che lo ha portato a effettuare un determinato pivot, quando il driver decisionale partiva da un'attenzione al proprio conto economico.

Andando a dettagliare l'analisi, è stato necessario approfondire e suddividere la fonte in esame ulteriormente in due tipologie:

- Problematica di costo: si sono inserite in questa categoria le informazioni legate all'esigenza di apportare delle modifiche per poter ridurre i propri costi dal punto di vista delle risorse. Qui si pone l'attenzione alla limitatezza delle risorse, principalmente economiche, ma non solo, a disposizione. Infatti, vi è stato un caso in cui il cambiamento è stato guidato anche dalla mancanza di risorse umane nel team. Tipicamente, nei casi in cui poneva attenzione ai costi dal punto di vista economico, il pivot che si presentava con maggiore frequenza era quello di tipologia Zoom In. Questo risulta essere prevedibile in quanto si vanno a ridurre numericamente le funzionalità offerte, quindi, l'implicazione potrebbe tradursi in un decremento delle risorse impiegate nello sviluppo del prodotto o servizio.

Durante le analisi un esempio rappresentativo di questa casistica è il founder della startup "Verde" che risponde:

“c'è una complessità, difficoltà nello sviluppo progettuale, allora si è deciso di spezzettare il progetto per non sforare la copertura dei conti”.

Qui si evidenzia come l'imprenditore si è ritrovato vincolato a dover abbandonare la sua idea di prodotto fisico con la rispettiva applicazione associata. La conseguenza decisione di pivot dell'imprenditore si è tradotta nell'offrire soltanto l'applicazione ai suoi clienti. È evidente come la motivazione che ha spinto il founder alla scelta è stata la necessità di far fronte a un quantitativo limitato di risorse. In questo caso il founder dice “spezzettare” in quanto mantiene, sulla visione di lungo periodo, l'obiettivo di fornire ai suoi clienti un'offerta il più completa possibile. Questa situazione rispecchia, inoltre, anche un esempio di un pivot effettuato, al momento, soltanto per motivi di sequenzialità progettuale. Risulta essere coerente con l'attenzione alle risorse, in quanto si cerca di

suddividere il progetto in modo da riuscire a raggiungere l'obiettivo finale a piccoli passi e senza sprecare le risorse a disposizione.

- Opportunità di ricavo: in questo caso si fa riferimento alle informazioni in cui l'imprenditore esplicita la sua volontà di effettuare un pivot in quanto la nuova scelta potrebbe portare a maggiore profittabilità del business. Anche se questa motivazione è da ritenersi fondamentale per qualsiasi modello di business, si è ritenuto necessario considerarla in quanto, nei casi in esame, obiettivo esplicitato del founder alla base della decisione di cambiamento. È utile descrivere il caso della startup "Nero" in cui il founder al fine di riuscire a ottenere maggiori ricavi vendendo il suo prodotto, decide di concentrarsi sulla qualità con cui viene prodotto quest'ultimo così da riuscire a soddisfare un mercato più profittevole, in quanto più di nicchia. Le parole del founder per esplicitare questo fine sono state:
"mi sono concentrato su quella che è la mia tipologia di business che invece è di nicchia e che vuole portare pochi acquirenti, ma a un prezzo alto".

In questo caso, la conseguenza della volontà di aumentare i ricavi si è tradotta inevitabilmente in una modifica del segmento di clientela, infatti il pivot riscontrato è stato quello del tipo Customer Segment.

Questa distinzione nasce dal bisogno di evidenziare le differenti conseguenze che si ottengono nel momento in cui il founder intraprende una certa decisione in base all'informazione. La separazione evidenzia anche il diverso impatto della scelta dell'imprenditore sul lato del Business Model Canvas.

In particolare, nel 66,7% dei casi in cui il founder è guidato da questa tipologia di motivazione, l'informazione che utilizza per prendere la decisione di cambiamento, l'attenzione ricadeva ai costi. Inoltre, dai dati, si evince che nella maggior parte dei casi la modifica è avvenuta sul prodotto; infatti, i pivot riscontrati con maggior frequenza sono pivot di tipologia Zoom In.

Dall'altra parte, quando l'interesse viene posto sull'obiettivo di aumentare i ricavi, o i potenziali ricavi, il cambiamento risulta essere maggiormente presente sul lato dei clienti. I pivot più significativi riscontrati sono: Value Capture, Customer Segment e Business Architecture.

La distinzione e le relative conseguenze risultano essere logiche rispetto all'uso delle risorse, da un lato, e alla ricerca di maggiore profittabilità dall'altro. Se si vuole andare a ridurre le proprie spese, perché si possiedono risorse limitate, si tende ad andare a modificare il prodotto e il suo sviluppo, in quanto è l'aspetto che tende a bruciare più

facilmente e velocemente le risorse. L'effetto finale è la semplificazione o riduzione delle funzionalità del prodotto o servizio offerto.

Mentre, se si cerca di aumentare la propria profittabilità, può aver senso andare a cercare la clientela che maggiormente apprezzerebbe il prodotto o servizio offerto, oppure, andare direttamente a modificare il proprio modello di ricavi da proporre al cliente target. Un'ulteriore strategia, che potrebbe rivelarsi efficace, sarebbe l'andare ad agire sul prodotto puntando su modifiche che lo renderebbero di maggiore qualità e quindi considerato con un valore maggiore dal mercato. Questa situazione, però, richiederebbe maggiori investimenti e spese in ricerca e sviluppo. Quest'ultima ipotesi non è stata verificata con i dati a disposizione, non si sono, infatti, riscontrate casistiche di modifica del prodotto con l'obiettivo di aumentare le entrate della startup.



Figura 5 - Valutazione di convenienza economica

In questo caso, per individuare i pivot più significativi, è stato necessario considerarli in base alla loro apparenza a un determinato lato del BMC. Questo è stato necessario a causa della limitatezza dei dati a disposizione.

È interessante notare come, nonostante l'attenzione ai costi sia l'informazione più rilevante, soltanto il 33% dei pivot totali sia avvenuto sul lato del prodotto. I restanti pivot ricadono tutti sul lato della domanda.

4.2.2 Ricerca primaria

La seconda fonte più frequente è la Ricerca primaria, ovvero tutto ciò che concerne la raccolta di informazioni che derivano direttamente dal cliente target o potenziale.

Per quanto riguarda la ricerca primaria, le categorie che sono state individuate sono due, e possono essere rappresentate come:

- Feedback: sono state classificate come feedback tutte le informazioni che riceveva l'imprenditore che venivano estrapolate da una reazione (positiva o negativa) del cliente rispetto a qualche aspetto della loro offerta.

Un esempio di un'informazione che può appartenere alla classe dei feedback è la startup "Blu" in cui il founder dice:

"parlando con chi sta facendo il quinto, non erano disposti comunque a pagare".

In questo frangente, il founder spiega che tramite incontri con alcuni dei potenziali clienti della startup, essi non sarebbero stati disposti a pagare per quel determinato servizio. Il founder, in questo caso, si è trovato di fronte a un feedback negativo da quello che era il suo target. Da tale informazione, ciò che ne è scaturito, è stato un Customer Segment Pivot in cui l'imprenditore decide di cambiare segmento di cliente a cui proporre il suo servizio.

- Nuova informazione: in questi casi, invece, l'informazione si riferisce ad aspetti che il founder non aveva preso in considerazione o che non si aspettava, che però così facendo arricchiscono la sua conoscenza. In queste circostanze, il contatto con le persone con cui si interfaccia l'imprenditore, può avvenire sia tramite questionari, interviste o altri momenti in cui si ha un contatto con potenziali clienti. Le nuove informazioni possono fare riferimento ad aspetti a cui il founder non aveva pensato o che aveva sottovalutato, oppure a possibili ostacoli che vede, o incontra, il cliente e che il founder, se non si pone le domande corrette, non può contemplare.

Per poter comprendere in modo più chiaro questa tipologia di informazione, si prendere come esempio la nuova informazione ricevuta dalla startup "Rosa" in cui l'imprenditore, spiega:

"effettivamente i problemi principali sono quelli della formazione del team, se parliamo di piccole realtà, ad esempio piccoli paesi in cui comporre un team equilibrato è difficoltoso, poi maggiormente nell'ottenimento di finanziamenti."

Durante la somministrazione di questionari, ai propri clienti, persone che hanno espresso l'intenzione di avviare un'azienda, scopre quali fossero i problemi che effettivamente riusciva a risolvere con la sua offerta e se esistessero altre problematiche che non aveva considerato. Dai risultati ottenuti ha scoperto che uno dei problemi maggiormente sentito fosse inerente alla difficoltà di trovare finanziamenti. Data questa nuova informazione ricevuta, il founder ha avuto l'idea di aggiungere alla sua piattaforma, in cui si poneva l'obiettivo di aiutare imprenditori in erba nella realizzazione del loro progetto imprenditoriale, un servizio specifico di mentoring dedicato, in cui veniva fornita all'imprenditore "sorta di pre-accelerazione prima della parte del crowdfunding". In questo caso è evidente come la nuova informazione ricevuta abbia portato il founder della startup "Rosa" a effettuare uno Zoom Out Pivot in quanto la sua scelta si identifica in un'aggiunta di un servizio specifico.

La distinzione tra le due diverse tipologie, risulta rilevante, in quanto, durante le interviste ai founder, emerge che il riscontro che otteneva l'imprenditore dal cliente, tipicamente, non era contornato da informazioni aggiuntive su problematiche o possibili alternative all'idea di business. Invece, i feedback, si potevano identificare quasi esclusivamente, per esempio, in "mi piace", "non mi piace", "lo userei" o "non lo userei", oppure "pagherei" o "non pagherei". Per quanto riguarda questa dicotomia, positivo/negativo, è importante sottolineare, però, che l'atteggiamento del founder è, nei casi riscontrati, rivolto verso la direzione del cambiamento con l'ottica di cogliere ciò che di costruttivo vi è nella reazione del cliente.

Durante questa analisi la separazione è stata necessaria in quanto la decisione del founder poteva prendere strade diverse in base all'informazione che riceveva.

In termini generali, nel 57% dei casi di pivot, in cui la fonte scatenante del cambiamento era la Ricerca Primaria, l'informazione utilizzata ricadeva della classe dei Feedback.

Nel momento in cui l'imprenditore riceve un feedback, nella quasi totalità dei casi in esami, la sua tendenza è quella di andare a modificare il lato della domanda del Business Model Canvas, in particolare si va a cambiare il cliente; infatti, il pivot riscontrato è stato il Customer Segment.

Nel restante 43% dei casi, quando l'imprenditore viene a conoscenza di un'informazione nuova, ha una maggiore predisposizione a modificare il prodotto. Infatti, in questo frangente, il cambiamento emerso con più frequenza è lo Zoom Out.

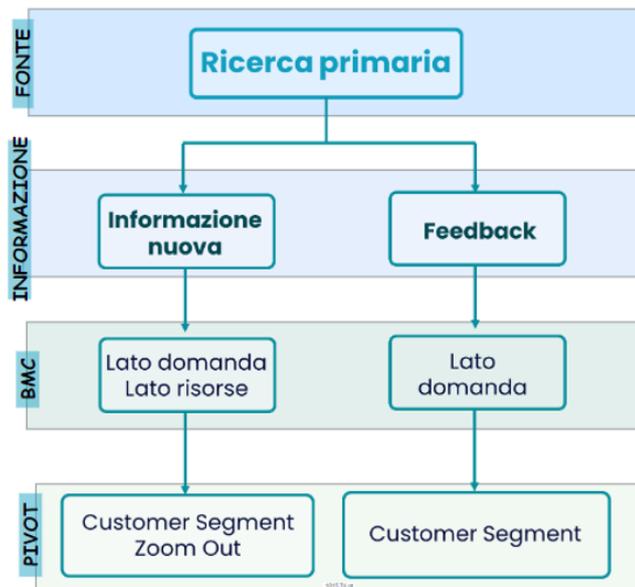


Figura 6 - Ricerca Primaria

Durante quest'analisi, al fine di evidenziare i pivot che si presentavano con più frequenza, si sono considerati significativi soltanto i due pivot più ricorrenti. I pivot restanti sono stati valutati come outlier.

È interessante evidenziare come all'imprenditore sia sufficiente ricevere un feedback, in cui, per esempio, una particolare clientela si dimostri più o meno interessata, per modificare il proprio segmento target. Da un'osservazione più attenta si nota come, però, i cambiamenti, siano di rifinitura del segmento di clientela a cui si vogliono rivolgere. In tutti i casi riscontrati, i feedback erano stati riscontrati in contesti di interviste e questionari somministrate in modo metodico, e non da conversazioni isolate solo con alcuni potenziali clienti.

Invece, si può notare che, quando l'imprenditore entra in contatto con nuove informazioni, è incline ad apportare sia modifiche lato domanda, che lato risorse. Infatti, la suddivisione dei casi in cui si trova un Customer Segment Pivot e uno Zoom Out Pivot sono suddivisi in modo equo. È importante sottolineare, però, che i casi in cui viene modificato il prodotto sia soltanto aggiungendo funzionalità al prodotto o servizio esistente.

In conclusione, chi adotta il metodo effettuativo, e sfrutta informazioni derivanti dalla Ricerca Primaria, ha maggiore propensione a modificare il segmento di cliente, rispetto al prodotto. Infatti, circa nel 71% dei casi, il pivot che si è verificato è il Customer Segment.

4.2.3 Intuizione

Con la stessa frequenza della ricerca primaria, un'ulteriore fonte che si riscontra tra le startup di questo gruppo è l'Intuizione, in questo caso l'informazione usata dal founder risiede nelle conoscenze e competenze presenti all'interno del team. Il driver decisionale "Intuizione" potrebbe ritenersi di difficile individuazione rispetto alle parole del founder. Per questa ragione, è stata associata questa fonte soltanto ai pivot in cui si riusciva a cogliere un processo di ragionamento dell'imprenditore o del team, che però non veniva supportato da altre informazioni potenzialmente correlabili a fonti diverse.

Una puntualizzazione importante da fare è evidenziare come la fonte "Intuizione" e "Non specificata" potrebbero essere confondibili. Nelle analisi preparatorie del database, infatti, si è voluto scindere in modo preciso il caso in cui, dalle semplici parole del founder, non vi fosse esplicitata alcuna motivazione, da quando vi era un'evidente elaborazione mentale alla base della scelta di cambiamento.

L'intuizione potrebbe basarsi sia sull'erudizione che sull'esperienza. La principale differenza sta nell'origine delle informazioni che contribuiscono a formare l'intuizione. Mentre l'intuizione basata sull'erudizione si basa sulla conoscenza acquisita attraverso lo studio e le nozioni teoriche, quella basata sull'esperienza deriva dall'apprendimento pratico attraverso l'interazione diretta con situazioni e problemi reali.

Entrambe le forme di intuizione possono essere preziose in contesti decisionali, in quanto permettono di affrontare problemi in modo più completo e versatile, grazie alle conoscenze e competenze acquisite.

Nel momento in cui si identifica un pivot guidato dall'intuizione, nella maggior parte dei casi, si evince come la decisione di pivot sia la conseguenza di determinate osservazioni e dei porsi interrogativi e dubbi che spingono il founder, poi, a valutare eventualmente il cambiamento.

Dall'analisi dei dati a disposizione, a differenza delle fonti precedenti, non si è ritenuto necessario suddividere le informazioni, ma si sono potute considerare come informazioni le conoscenze e le competenze del founder.

Un caso utile da analizzare per comprendere come questa fonte viene usata dagli imprenditori è la startup "Giallo". Il founder, inizialmente, propone il suo prodotto per ripulire i luoghi e ridare valore ai rifiuti anche i clienti privati, ma nel momento in cui si chiede chi ha davvero ha il "potere" di cambiare la situazione, spiega:

“come può anche essere la pubblica amministrazione, che è quella che effettivamente ha la responsabilità sociale, perché dedicarsi al singolo cittadino è cosa difficile,

perché l'ambiente riguarda tutti però difficilmente può essere il singolo che risolve la situazione.”

In questo contesto il founder decide di definire in modo più preciso il proprio segmento di clientela, in quanto passa a concentrarsi sugli enti pubblici e ad accantonare il cittadino privato come possibile target di riferimento.

L'impatto che hanno i pivot che ne conseguono va ad intaccare sia il lato domanda del Business Model Canvas che il lato delle risorse. Infatti, i pivot che emergono con maggiore frequenza sono: Customer Segment e Zoom Out.

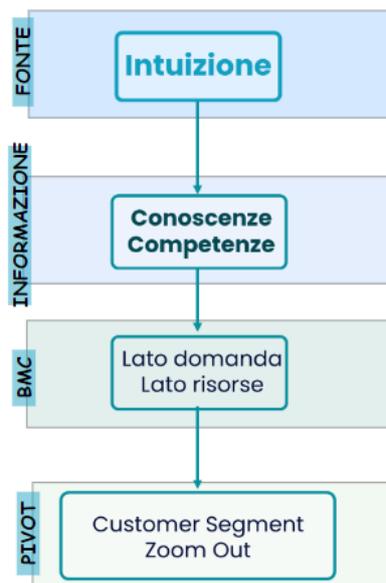


Figura 7 – Intuizione

Come per la fonte Ricerca primaria, anche qui, si sono tenuti in considerazione soltanto i pivot più frequenti.

Considerando tutti i pivot che nascono dalla fonte “Intuizione”, si può notare come nel 60% dei casi il cambiamento riscontrato vada ad impattare il segmento di clientela, mentre nel circa 40% dei casi il pivot riscontrato sia uno Zoom Out, sempre non considerando i pivot outlier. Questo evidenzia come, in questo caso, viene impattato sia il lato della domanda che quello delle risorse.

4.2.4 Consulenza

L'ultima fonte rilevante da analizzare è la Consulenza, tipicamente le informazioni in questo caso vengono reperite tramite confronti con esperti o con figure professionali specializzate che operano nel settore di riferimento in cui vorrebbe entrare il founder. In queste conversazioni, i founder ricevono pareri e consigli che, in alcuni casi, possono

ritenere utili e fonte di ispirazione per decidere di implementare determinati cambiamenti. In alcuni casi l'informazione ricevuta può contenere esplicitamente l'indicazione del cambiamento da poter attuare; in altri casi, gli elementi forniti dagli esperti fungono solo da innesco per un successivo sviluppo mentale da parte dell'imprenditore. Tale sviluppo, potrebbe poi portare il founder a decidere di effettuare un pivot.

Un'ulteriore precisazione da esplicitare riguarda il fatto che le consulenze possono essere effettuate anche con figure che non ricadono per forza nella sfera professionale specializzata del settore di riferimento del business della startup. Infatti, le consulenze potrebbero anche essere svolte con figure esperte di aspetti professionali trasversali, necessari a qualsiasi tipologia di impresa, indipendentemente dal settore in cui si pone l'imprenditore. Alcuni esempi possono essere: i commercialisti, gli avvocati oppure esperti del settore pubblicitario.

Un esempio, in cui la conversazione con un esperto di settore ha portato ad implementare una decisione di pivot, è la startup "Viola" in cui il founder dice:

"ho contattato un farmacista".

A seguito della domanda dell'intervistatrice, il founder spiega che, grazie a questa conversazione, ha capito di dover andare a modificare il suo segmento di mercato per poter riuscire a trovare un fit maggiore tra il target a cui risolve il problema grazie alla sua offerta e l'offerta stessa.

Dall'analisi approfondita del database creato, risulta preponderante la tendenza degli imprenditori ad andare a modificare il lato della domanda a seguito di interazioni e consulenze con figure esperte. Infatti, nella maggior parte dei casi, cambia il cliente a cui si vuole proporre il prodotto o servizio.

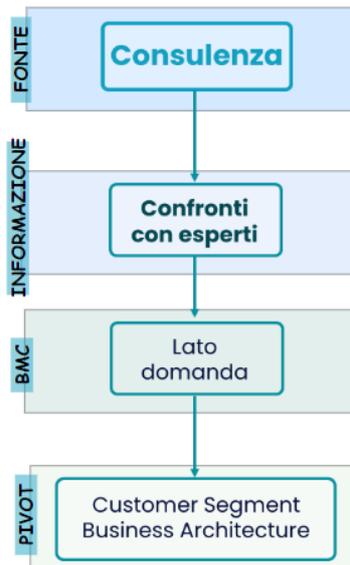


Figura 8 – Consulenza

È utile evidenziare che anche in questo caso si è tenuto conto soltanto dei due pivot più ricorrenti.

Dall'analisi di questi pivot, è emerso come il cambiamento che conseguiva a un confronto, ritenuto proficuo, da parte dell'imprenditore, vada a modificare il cliente target o a cambiare le interazioni, le transazioni con cui si predilige commercializzare il proprio prodotto o servizio, come B2C, B2B oppure B2B2C.

Terminata l'analisi per fonte, è utile andare a riassumere la classificazione delle informazioni all'interno di una tabella descrittiva. In tale tabella verranno riportati gli esempi sopracitati, sempre suddivisi sulla base delle quattro fonti più ricorrenti.

Schematizzazione delle informazioni individuate

Fonte 1: Valutazione di convenienza economica

Problema di costo

Necessità di vedere i costi sostenuti dalla startup ridursi. Gli imprenditori si fanno guidare dal dover gestire la limitatezza delle risorse a loro disposizione.

“C’è una complessità, difficoltà nello sviluppo progettuale, allora si è deciso di spezzettare il progetto per non sforare la copertura dei conti”.

Opportunità di ricavo

Cogliere un’opportunità con lo scopo di accrescere i propri ricavi. Quando l'imprenditore esplicita che la motivazione per cui effettua il cambiamento sia la possibilità di aumentare i propri profitti.

“mi sono concentrato su quella che è la mia tipologia di business che invece è di nicchia e che vuole portare pochi acquirenti, ma a un prezzo alto”.

Fonte 2: Ricerca primaria

Feedback

Tutte le informazioni che riceveva l’imprenditore che venivano estrapolate da una reazione (positiva o negativa) del cliente rispetto a qualche aspetto della loro offerta. I feedback, si potevano identificare quasi esclusivamente, per esempio, in “mi piace”, “non mi piace”, “lo userei” o “non lo userei”, oppure “pagherei” o “non pagherei”.

“parlando con chi sta facendo il quinto, non erano disposti comunque a pagare”.

Nuova informazione

L’informazione si riferisce ad aspetti che il founder non aveva preso in considerazione o che non si aspettava, che però così facendo arricchiscono la sua conoscenza.

“effettivamente i problemi principali sono quelli della formazione del team, se parliamo di piccole realtà, ad esempio piccoli paesi in cui comporre un team equilibrato è difficoltoso, poi maggiormente nell’ottenimento di finanziamenti.”

Fonte 3: Intuizione

	Informazione frutto delle conoscenze e competenze del founder e del team. Può essere vista come l'elaborazione mentale conseguenza di determinate osservazioni e dei porsi interrogativi e dubbi.
Conoscenze e competenze	<i>“come può anche essere la pubblica amministrazione, che è quella che effettivamente ha la responsabilità sociale, perché dedicarsi al singolo cittadino è cosa difficile, perché l'ambiente riguarda tutti però difficilmente può essere il singolo che risolve la situazione.”</i>

Fonte 4: Consulenza

	Le informazioni vengono reperite tramite confronti con esperti o con figure professionali specializzate che operano nel settore di riferimento del founder. I confronti possono avvenire anche con figure esperte di aspetti professionali trasversali, necessari a qualsiasi tipologia di impresa.
Confronti con esperti	

“ho contattato un farmacista”.

5. Risultati

In questo capitolo verranno esplicitate le evidenze ottenute dall'aggregazione dei flowchart che sono emersi dal processo di analisi precedente, al fine di rispondere alla domanda di ricerca.

L'identificazione del flowchart si è concentrata sull'individuare le relazioni esistenti tra le quattro fonti di pivot più ricorrenti utilizzate dalle startup che utilizzano il metodo effettuativo come struttura decisionale per implementare le loro scelte imprenditoriali.

È fondamentale osservare che durante l'analisi ci si è concentrati sull'indagare il flusso del processo decisionale dell'imprenditore soltanto quando l'output di tale sequenza sia un cambiamento avvenuto con successo. Perciò, alcune caratteristiche di tale processo, legate all'approccio imprenditoriale, potrebbero non essere state mappate. Questo è possibile, in quanto, alcuni aspetti fondamentali del metodo Effectuation potrebbero essere stati implementati come previsto dalla teoria con l'obiettivo di effettuare un cambiamento, ma quest'ultimo potrebbe non essersi verificato per i motivi più disparati. Nell'osservazione dei casi analizzati si riscontra come il grafo emerso abbia una rappresentatività del 63% rispetto a tutti i casi di pivot identificati sulle startup effettuate analizzate. Questo output non è altro che la rappresentazione dei meccanismi e dei pattern che si presentano nel 63% dei casi di pivoting.

È importante sottolineare che, i risultati frutto dell'analisi, non possano essere considerati rappresentativi in termini generali, a causa del numero limitato dei dati a disposizione e del suo valore assoluto, ma, possono essere generalizzati sul campione di dati utilizzato.

In questo paragrafo si farà riferimento ai pivot che ricadono nelle 4 fonti precedentemente analizzate, è importante sottolineare che circa il 18% dei pivot riscontrati durante la fase di tagging non è rappresentata, in quanto fanno riferimento a fonti risultate residuali rispetto a Valutazione di convenienza economica, Ricerca Primaria, Intuizione e Consulenza.

Per quanto concerne l'indicazione dell'appartenenza dell'area impattata dal pivot nel Business Model Canvas, questo è stato fatto con l'obiettivo di indagare se vi è una corrispondenza tra alcuni dei principi fondanti del metodo effettuativo, e i risultati ottenuti. Nello specifico, uno degli aspetti che si vuole indagare è, se effettivamente, esista un vincolo sulle risorse da impiegare nel proprio sviluppo imprenditoriale, quindi,

se si ha una maggiore tendenza a tenere ferma la parte delle risorse del BMC e ad andare, con più facilità e leggerezza, a modificare quello che è il lato della domanda.

Infine, si vuole andare a osservare quali siano i principali pivot che scaturiscono dalle fonti identificate, andando, ad indagare le relazioni che esistono fra l'input e l'output del processo decisionale dell'imprenditore che adotta il metodo effettivo.

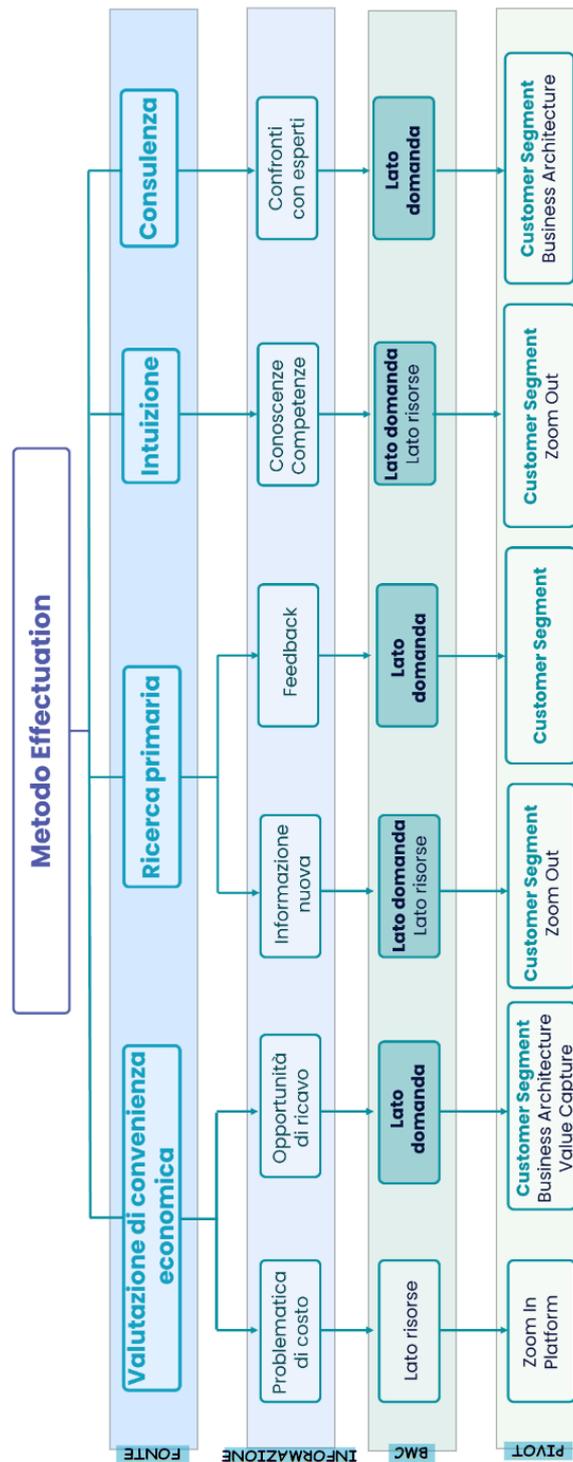


Figura 9 - Grafo aggregato

6.1 Pivot

Considerando una panoramica generale, il pivot più frequente è il Customer Segment, solo questo copre il 44% dei pivot individuati nell'analisi precedente. Questo indica come gli imprenditori effettuativi modifichino con particolare predisposizione il cliente target a cui si vogliono riferire. In particolare, il driver decisionale più frequente che porta gli imprenditori a questa scelta è la Ricerca primaria. La tendenza a cercare informazioni direttamente dai clienti, dalla teoria, risulta essere un elemento trascurato, almeno nelle prime fasi, da questi imprenditori.

Gli imprenditori effettuativi, infatti, tendono ad avere pochi contatti con i clienti, in quanto questi avvengono solo dopo la commercializzazione del prodotto, questo fa sì che si sviluppino ipotesi preconcepite ed errate sul comportamento e sulle motivazioni dei clienti (Camuffo et al.2020).

I risultati ottenuti sembrano andare in controtendenza a questa evidenza. Infatti, i pivot che riguardano la modifica, o la rifinitura, del segmento di clientela, si riscontrano tutti nei primi due round di intervista del percorso di InnoVentureLab. In questi casi, inoltre, sempre a conferma della tendenza contraria alla teoria, non vi è una commercializzazione del prodotto o servizio prima della modifica in esame.

Ponendo un focus sul pivot Customer Segment, è interessante notare come la maggior parte degli imprenditori non vada oltre alle caratteristiche demografiche quando categorizza i mercati, perdendo importanti driver del comportamento dei clienti (Laubheimer, 2017). Infatti, nella maggior parte dei casi in analisi, le modifiche avvengono sulla base di caratteristiche demografiche dei potenziali clienti, e solo in alcuni casi si pone l'attenzione sugli aspetti comportamentali di essi.

Le tipologie di scelte di modifica del cliente, tipicamente, sono indirizzate a definire in modo più puntuale e ristretto il target di riferimento e, solo in pochi casi, vi è la propensione ad allargare il bacino a cui proporsi con la propria offerta.

L'attenzione a trovare un segmento di clientela mirato e preciso può essere anche correlato al principio "Affordable loss", definito dalla professoressa Sarasvathy, in cui l'imprenditore pone un vincolo sulle perdite che può accettare. Una lettura interessante del comportamento dell'imprenditore, quando restringe il proprio target, potrebbe essere legata alle risorse necessarie all'acquisizione dei clienti. Il costo di acquisizione di un cliente è un elemento fondamentale da tenere in considerazione quando si offre il proprio prodotto sul mercato. Questa inclinazione dell'imprenditore potrebbe tradursi in una scelta di investimento mirato e ponderato sulla clientela che meglio potrebbe rispondere

al prodotto o servizio proposto. Quindi, viene fatto con l'obiettivo di ridurre lo "spreco" di risorse, sia in termini di tempo che denaro, nella possibile individuazione di un target non corretto. In questo caso, la scelta implementata, soprattutto se fatta sulla base dei risultati ottenuti con la Ricerca Primaria, potrebbe così diminuire la probabilità di incorrere in uno degli errori tipici delle startup che si trovano in una fase iniziale di sviluppo: quello di creare un mercato ampio e generico senza avere una comprensione precisa della customer persona ideale e della "granularità delle esigenze dei clienti" (Camuffo, Gambardella, & Pignataro, 2022).

6.2 Business Model Canvas

Il Customer Segment Pivot, Value Capture Pivot e Business Architecture Pivot, insieme, coprono il 72% dei pivot considerati nell'analisi precedente.

Queste tipologie di pivot ricadono nella parte destra del Business Model Canvas, quella che riguarda il lato della domanda. Questo risultato evidenzia come gli imprenditori che adottano il metodo Effectuation siano tendenzialmente meno predisposti a modificare gli elementi che impattano sul lato delle risorse. Questo si trova in accordo con la teoria, in cui si sostiene che l'imprenditore effectuativo abbia maggiore predisposizione a mantenere fisso il prodotto e gli elementi legati ad esso, piuttosto che gli aspetti che compongono a definire i clienti e il rapporto con essi. Infatti, le startup Effectuation non definiscono ex-ante delle ipotesi, ma partono da un certo prodotto e vanno alla ricerca dei Customer più predisposti ad adottarlo.

La visione dell'imprenditore risulta essere particolarmente incentrata sul concentrarsi sulle proprie capacità e proprie risorse, come suggerito dal principio "Bird in hand". Infatti, l'attenzione all'uso del proprio set limitato di risorse, fa sì che l'imprenditore abbia maggiore tendenza a modificare il lato cliente, in quanto, soprattutto in una fase precedente alla commercializzazione del prodotto, non implica, tendenzialmente, costi o spese monetarie. Dall'altra parte, andare a effettuare modifiche sul prodotto o servizio, anche solo nel caso in cui si abbia un prototipo o un MVP, si riflette in un effettivo ulteriore costo per l'imprenditore.

Andando ad osservare, invece, i pivot che ricadono dal lato delle risorse emergono le tipologie Zoom Out e Zoom In.

È importante sottolineare che le startup in esame si trovano in una fase iniziale del loro sviluppo, ma, osservando più nel dettaglio questi tipi di pivot, si può osservare che nell'85% dei casi analizzati, questi si verificano nei primi 4 round di interviste del

percorso di InnoVentureLab. Questa tendenza potrebbe validare l'esistenza di un ulteriore errore comune nelle startup in fase iniziale, ovvero la tendenza degli imprenditori a investire eccessivamente nelle caratteristiche del prodotto, che porta alla fallacia dei costi irrecuperabili (Ho, Png, & Reza, 2017; Ries, 2011). Andando, però, ad indagare le caratteristiche dei due diversi tipi di pivot individuati, si può evidenziare come, nei casi analizzati, gli Zoom Out, si riscontrano in startup che non possiedono ancora un prototipo o un MVP, ma le loro decisioni si riflettono soltanto su una modifica dell'idea. Questa, ovviamente, avrà ripercussioni sul prodotto finale, ma, per quanto riguarda la modifica effettuata contestualmente in quel momento, essa non andrà effettivamente ad erodere le risorse della startup. In questi casi, si può notare come gli imprenditori effettuatori aggiungono funzionalità al loro prodotto sulla base delle proprie competenze e conoscenze, di ciò che loro sanno fare, seguendo quindi il principio "Bird in hand". La scelta di aggiungere funzionalità, però, potrebbe essere l'output di un processo decisionale innescato da diverse fonti. Nei casi analizzati, gli Zoom Out Pivot sono stati riscontrati come effetto della Ricerca Primaria e dell'Intuizione.

I pivot di tipologia Zoom In, invece, evidenziano come uno degli obiettivi principali delle startup Effectuation sia quello di allocare nel modo più efficiente possibile le proprie risorse. In questi casi, gli imprenditori, non scelgono tra più alternative esistenti, ma generano le alternative stesse in base, anche, alla limitatezza delle loro risorse disponibili. Le soluzioni cercate dall'imprenditore risultano, perciò, vincolate da ciò che possiede in termini di competenze, conoscenze e risorse. Questo risultato, si trova in accordo con la teoria formulata da Sarasvathy (2003), in cui l'autrice evidenzia come i processi effettuatori implicano la progettazione, non solo la scelta.

6.3 Fonti

La Valutazione di convenienza economica, dalle analisi effettuate in precedenza, risulta essere la fonte più ricorrente che guida il processo decisionale dell'imprenditore effettuatori.

Questa tipologia di fonte, in generale, risulta essere conseguenza logica degli obiettivi insiti in una qualsiasi impresa che ha lo scopo di sviluppare e portare sul mercato la propria idea di business.

Considerando il caso particolare di questa tipologia di startup, l'informazione del driver decisionale maggiormente ricorrente è quella dei costi. Le decisioni vengono guidate da problematiche di costo, in quanto, gli imprenditori, devono fare i conti con la necessità di

mantenere sotto controllo le spese. Controllare i costi, garantisce loro, inoltre, di avere maggiore flessibilità nel modificare le loro strategie o idee, in quanto, senza un'analisi approfondita e ponderata, non vengono investite risorse ingenti, invece, si tende a modificare e ridurre determinate caratteristiche del prodotto. Questo aspetto rispecchia, inoltre, il principio "Affordable loss", in quanto, l'imporre un vincolo sulle perdite accettabili comporta, di conseguenza, il farsi guidare dalla riduzione dei costi, ove possibile e necessario. Dai risultati si evince che questa sia la scelta maggiormente effettuata, rispetto al prendere decisioni diverse e potenzialmente più profittevoli e di successo, ma che implicherebbero, magari, la necessità di impiegare ulteriori risorse, correndo, così, il rischio di incorrere in momenti in cui si possa verificare una perdita economica. Anche per questo, nel contesto imprenditoriale effettativo, il principio di quasi scomponibilità (Simon, 1969) potrebbe essere utilizzato per esplicitare meglio la gestione dei costi e delle risorse in modo modulare e mirata, porta a effettuare scelte di pivot, anche, al fine di riuscire a finanziare altri aspetti del proprio business, sempre, mantenendo così il controllo sulle perdite accettabili.

Questo legame consente, alla startup, anche di modificare, o addirittura distruggere e ricostruire, parti della struttura, pur mantenendo il resto dell'entità relativamente invariato (Sarasvathy, 2003), garantendo così maggiore flessibilità nelle decisioni all'imprenditore effettativo.

Nei casi, invece, in cui l'informazione porta l'imprenditore a prendere in considerazione la possibilità di effettuare una scelta di cambiamento radicale, sono conseguenza del presentarsi di un'opportunità di incremento della profittabilità. Si nota come la tendenza sia sempre quella di andare a modificare elementi che impattano il lato della domanda. Infatti, i pivot emersi sono di tipo Value Capture, Customer Segment e Business Architecture.

Anche per l'approfondimento di questa informazione, è importante sottolineare come l'obiettivo di qualsiasi impresa sia quello di aumentare le proprie entrate, ma è interessante osservare in che modo, gli imprenditori che adottano il metodo effettativo, preferiscono comportarsi, e quali scelte decidono di attuare, per raggiungere questo obiettivo. Dal grafico aggregato, si può evincere come essi prediligano andare a cercare soluzioni che impattino sul "chi" e sul "come" si propongono al mercato, piuttosto che modificare il "cosa" proporre ai potenziali clienti.

A tal proposito, un investimento nel miglioramento del prodotto o in una ricerca di soluzioni di valore, al fine di entrare sul mercato e, potenzialmente, generare così

maggiori profitti, necessiterebbe di impieghi di risorse in sviluppo che vanno contro il principio, già precedentemente citato, “Affordable Loss”. Questa relazione risulta legata dalla minore propensione al rischio che caratterizza questa tipologia di startup, nel momento in cui il rischio si traducesse in una perdita non prevedibile. Infatti, l’effettuazione presta relativamente più attenzione ai mezzi e alle risorse dell’imprenditore (Sarasvathy, 2001).

Osservando il processo decisionale che vi è attorno alla scelta di modificare gli aspetti legati al cliente, è importante sottolineare come questa venga implementata sulla base della necessità di aumentare i ricavi, ma il contenuto della modifica in sé sia frutto della sola elaborazione mentale dell’imprenditore. Infatti, la valutazione di convenienza economica guida la scelta ma sono, poi, le conoscenze e competenze dell’imprenditore che gli fanno decidere in che modo effettuarla. Inoltre, prima di implementare questi cambiamenti non vi è un’interazione con i potenziali nuovi clienti per verificare l’efficacia della propria idea e l’eventuale soddisfazione dei bisogni esistenti in quel segmento, o architettura, o della nuova disponibilità a pagare dei clienti.

Dai casi riscontrati, soltanto in uno di essi vi è la presenza della ricerca di una conferma della bontà della propria decisione sul mercato.

Questo processo decisionale potrebbe essere visto come un’ulteriore conferma di un comportamento caratteristico degli imprenditori effettuativi che evidenzia la tendenza a mantenere stabile l’offerta e a cercare il target che meglio risponderebbe a essa.

Ulteriore attenzione va posta sulla Ricerca primaria, in quanto è tra le fonti più ricorrenti che scatenano il processo decisionale dell’imprenditore che implica una decisione di pivot.

Dalla teoria emerge come gli imprenditori che adottano il metodo effettuativo tendono a non concentrarsi particolarmente nell’interazione con i potenziali clienti per sviluppare una profonda comprensione delle esigenze e dei problemi del mercato (Santamaria, Abolfathi, Mahmood). Le analisi condotte in precedenza evidenziano, però, come, nei casi esaminati, vi sia la tendenza ad effettuare ricerche primarie, e soprattutto ad utilizzarle per decidere, o meno, le scelte da implementare.

Questo risultato appena emerso potrebbe essere una conseguenza del percorso di formazione generale fornito alle startup. Indipendentemente dall’approccio specifico fornito, a tutti i gruppi è stata trasmessa l’importanza di andare direttamente sul mercato a cercare informazioni utili sul cliente target. In questo caso, gli imprenditori hanno

attuato le indicazioni fornitegli a lezione e, così facendo, hanno scoperto le reazioni dei clienti identificati fino a quel momento e nuove informazioni che poi li hanno portati a decidere, eventualmente, di implementare delle modifiche al loro modello di business.

Quando la fonte utilizzata è la Ricerca primaria, il tipo di pivot più frequente è il Customer Segment. Il risultato della maggior tendenza a modificare le caratteristiche del cliente pone l'attenzione su come gli imprenditori effettuativi preferiscano cambiare il target di clienti, con l'obiettivo di identificare quello che meglio risponderebbe alla propria offerta, piuttosto che andare a plasmare il prodotto o servizio con l'obiettivo di andare a soddisfare le esigenze di un mercato fisso e definito dall'origine.

Essi, quindi, usano i dati riscontrati dagli incontri con clienti o potenziali clienti, quasi ed esclusivamente, per andare a confermare, ad aggiungere o ad escludere un determinato segmento di mercato. Nei casi individuati, a volte, il nuovo segmento di mercato era già stato preso in considerazione nelle valutazioni e ricerche effettuate dall'imprenditore, in altri casi, questo è stato scoperto proprio grazie a questi contatti e interazioni.

In particolare, nei casi in esame, le decisioni di pivoting sono legate a informazioni che gli imprenditori non avevano previsto prima di quel momento. Per questo motivo, possono essere lette come eventi inaspettati dal punto di vista dell'imprenditore.

L'imprenditore, però, riesce a trasformare questi imprevisti in opportunità per cercare di trovare un cliente potenzialmente più profittevole. Come esplicitato dal principio "Lemonade", le startup effettuate sfruttano le contingenze impreviste e provano a trarne un vantaggio. Infatti, la loro idea di business non è vincolata a un mercato definito e particolare, quindi, come emerge dalle evidenze riscontrate durante l'analisi, hanno una spiccata propensione a cercare il segmento di mercato più favorevole.

Per completezza, è utile sottolineare che, nei casi in cui si verifica una modifica sul lato del prodotto, si trovano pivot di tipologia Zoom Out. L'effettiva modifica che viene implementata risulta essere diretta conseguenza del contenuto delle nuove informazioni che gli imprenditori ricevono dai clienti. Questa evidenza rispecchia come, in alcuni casi, gli imprenditori cerchino, comunque, di riorganizzare il proprio prodotto in modo da rispecchiare le esigenze della clientela predefinita.

Procedendo l'approfondimento delle fonti emerse, spicca la fonte Intuizione. Le decisioni di pivot che derivano da questa fonte evidenziano la tendenza degli imprenditori, a cui viene impartito il metodo Effectuation, a generare alternative grazie alle loro conoscenze e competenze, piuttosto che scegliere tra opzioni già esistenti (Sarasvathy, 2003).

Quando scelte di pivoting sono guidate dall'Intuizione le modifiche scaturiscono dall'osservazione del mondo esterno. Da questa esplorazione, gli imprenditori ricevono uno stimolo che li porta a effettuare due tipologie di pivot, nei casi analizzati precedentemente, Customer Segment e Zoom Out.

Quando l'intuizione porta l'imprenditore a modificare il prodotto, essa risulta essere conseguenza delle competenze pregresse degli imprenditori, del loro background professionale e della loro esperienza personale. La tendenza di concentrarsi su ciò che "si sa fare" e che "si conosce" è uno degli elementi alla base della teoria effettuativa, come evidenziato nel principio "Bird in hand". Inoltre, quando la scelta di cambiamento va ad impattare il segmento di mercato, l'intuizione scaturisce da ciò che si conosce e si scopre dallo studio di quello che è esterno all'imprenditore, con l'obiettivo di trovare il target più rispondente alla sua idea imprenditoriale.

È importante sottolineare come l'Intuizione sia una fonte che prevede, intrinsecamente, un'elaborazione mentale creativa da parte dell'imprenditore partendo da ciò che conosce e da ciò che osserva.

L'ultima fonte rilevante su cui concentrarsi è la Consulenza. Il fatto che emerga questa fonte come tra le più frequenti avvalorà uno degli aspetti teorici caratteristici del metodo Effectuation analizzato anche da Santamaria, Abolfathi e Mahmood. Si fa riferimento al fatto che gli imprenditori effettuativi presentino una rilevante predisposizione ad impegnarsi a cercare interazioni con esperti di settore al fine di trovare conferme sulla loro idea di business.

L'emergere di questa fonte pone l'attenzione su come gli imprenditori valutino e usino i suggerimenti o le osservazioni ricevute dagli esperti. Il fatto che questi contatti possano portare ad attivare una scelta di cambiamento potrebbe essere legata alla reputazione che gli imprenditori attribuiscono agli esperti stessi e al bagaglio professionale che essi si sono costruiti con la loro esperienza. Gli imprenditori ritengono queste persone maggiormente esperte rispetto a loro; quindi, le informazioni che ricevono da essi hanno un peso rilevante nel formulare le loro valutazioni.

Nella maggior parte dei casi in cui gli incontri, con persone che reputano più esperte di loro, porta i founder a prendere una decisione di pivot, essa si riflette in un cambiamento del cliente target, inoltre, è importante sottolineare come questi pivot siano sempre radicali. Fondando il loro modello di business sulle competenze e sugli aspetti tecnici, nel momento in cui un esperto gli fa notare determinati aspetti, egli è particolarmente predisposto ad accogliere in modo proattivo tali osservazioni e ad attuarle. Tale attitudine

può essere imputata alla maggiore conoscenza, da parte degli esperti, delle dinamiche del mercato, dettata dall'esperienza professionale che possono vantare. In questi casi, infatti, le scelte di pivoting degli imprenditori vengono effettuate senza validare, prima, effettivamente l'idea sul mercato con i nuovi potenziali clienti, ma si basa esclusivamente sulla fiducia riposta nell'esperienza degli esperti, almeno in prima battuta.

6.4 Principi e fonti

Durante l'analisi approfondita delle fonti e del processo decisionale degli imprenditori formati con il metodo Effectuation è emerso come, quattro dei cinque principi cardine di tale metodo, possano influenzare in modo cruciale il processo decisionale nell'effettuare un pivot da parte dell'imprenditore. Al fine di effettuare questa associazione, si sottolinea come le fonti Valutazione di convenienza economica, Ricerca primaria, Intuizione e Consulenza coprano l'81% dei casi di pivot riscontrati nelle 21 startup effettuate in esame, tenendo in considerazione tutte le tipologie di pivot riscontrate, anche quelle considerate outlier.

Per quanto riguarda il quinto principio, Pilot in the plane, questo, può essere considerato come una costante che guida il flusso decisionale nel contesto effettuativo, indipendentemente dalla fonte che fa da driver decisionale per effettuare la scelta di pivot. In questa dissertazione sono stati considerati tutti i pivot, indipendentemente dalla tipologia, che sono conseguenza dell'uso di quella specifica fonte, in quanto si sta studiando l'associazione specifica tra le sole fonti e i principi che definiscono il metodo Effectuation.



Figura 10 - Associazione principi - fonti

L'influenza del principio *Bird in hand* risulta evidente in 3 casi su 4 in cui l'imprenditore usa l'*Intuizione* come fonte della sua scelta di pivoting.

Alla base di questa relazione vi è la presenza dell'interazione delle risorse interne, soprattutto quali le proprie competenze e conoscenze, con l'osservazione del mondo esterno o delle situazioni che si trova a dover affrontare e gestire.

Dall'osservazione della storia dei founder, inoltre, emerge come, in molti casi, l'idea imprenditoriale in sé sia strettamente legata al background professionale dell'imprenditore. Questo va ad avvalorare come anche la formazione specifica, o tecnica, del founder sia un elemento che va ad influenzare la direzione del processo decisionale e di sviluppo della startup stessa.

In particolare, nel momento in cui le scelte di pivot sono conseguenza di un'intuizione del founder, nei casi riscontrati durante l'analisi, è evidente l'influenza delle competenze e conoscenze interne dell'imprenditore e del team nella decisione di implementare un cambiamento. L'obiettivo di questa scelta, tipicamente, è quello di reindirizzare la propria offerta o di migliorarla.

Andando ad osservare in modo più approfondito il contenuto di questi cambiamenti, emerge in modo evidente, nei casi considerati, come gli aspetti: "chi sei" e "cosa sai" indirizzino in una determinata direzione la scelta da implementare. La direzione scelta tipicamente segue le competenze tecniche o esperienziali dell'imprenditore stesso.

Un esempio di questa correlazione può essere la startup "Turchese" in cui il founder, un giovane informatico e programmatore, si accorge di doversi differenziare dai competitor a causa dell'evolversi del mercato delle criptovalute. L'imprenditore sfrutta le proprie conoscenze ed esperienze per capire che, la soluzione al problema della concorrenza, potrebbe essere l'aggiungere la funzionalità di poter utilizzare la piattaforma come tramite per le transazioni, e non fungere soltanto come base per lo scambio di criptovalute. In sintesi, il legame tra il principio del "Bird in hand" e l'intuizione, quando si parla di pivot, risiede nella tendenza e capacità dell'imprenditore di attingere dalle proprie conoscenze, competenze ed esperienze per sviluppare un'intuizione informata e, di conseguenza, prendere decisioni considerate più solide e corrette sul cambiamento da implementare.

L'associazione tra il principio *Affordable loss* e la fonte *Valutazione di convenienza economica* emerge in 2 pivot su 3 riscontrati durante l'analisi. Questi casi coincidono con le decisioni in cui il founder si fa guidare da problematiche di costo o dall'attenzione alla

gestione delle risorse a disposizione della startup. Le risorse possono essere sia monetarie, umane o di tempo.

L'idea chiave, del principio in esame, si concentra sull'assunzione di rischi gestibili in modo che gli imprenditori possano avere il controllo sul limite massimo di perdite accettabili, consentendogli, così, di prendere decisioni senza compromettere gravemente le proprie risorse o la propria stabilità economica.

La founder della startup "Lilla" è un caso rappresentativo di questa correlazione. L'investimento necessario per l'idea iniziale di sviluppare un'applicazione risulta troppo oneroso, per le disponibilità dell'imprenditrice, quindi, decide di modificare la sua offerta e passare a una piattaforma virtuale, che necessita di risorse minori per essere sviluppata. La scelta della founder viene effettuata con uno sguardo soltanto locale al momento in cui si trova e alle condizioni attuali. L'imprenditrice non valuta di investire ulteriori risorse, con l'obiettivo di sviluppare l'applicazione e creare, eventualmente, profitti futuri maggiori, ma, al contrario, si fa guidare principalmente dal vincolo imposto sulle perdite accettabili, andando a effettuare un Platform Pivot.

In breve, questa relazione può essere letta, nella decisione di pivot, con l'ottica di riduzione dei costi in quanto, questa, risulta un'informazione ricorrente per scegliere di fare un pivot. Se un cambiamento strategico può portare a una riduzione delle spese senza investimenti eccessivi o perdite significative, viene considerato più appetibile dagli imprenditori.

Si può notare che, quando si riscontra, come driver decisionale, la *Consulenza*, i pivot che ne derivano, sono influenzati da caratteristiche fondanti il principio *Crazy quilt*. Analizzando i casi di pivot individuati, in 1 caso su 2, si evince come i consigli di esperti di settore con cui gli imprenditori si interfacciano, oppure di esperti con cui potenzialmente effettuare partnership, siano fonte di ispirazione e informazione per decidere se e come apportare modifiche al proprio modello di business.

Per spiegare la relazione individuata è importante evidenziare che il principio *Crazy quilt* si concentra sull'utilizzo di reti e collaborazioni con individui o esperti, sfruttando al meglio l'esperienza dei professionisti. La consulenza di esperti di settore diventa una fonte preziosa di informazioni e orientamento per gli imprenditori effettuatori, che ascoltano in modo proattivo e costruttivo le osservazioni e i suggerimenti di essi.

Per esplicitare questa relazione, si può usar l'esempio della startup "Bianco" in cui il founder si poneva l'obiettivo di proporre una piattaforma che forniva cinque servizi agli

sportivi: allenamento fisico, tattico, tecnico, mentale e indicazioni nutrizionali. Successivamente a un incontro con atleti professionisti si rende conto della complessità di alcuni di questi servizi che voleva offrire e decide di fare un passo indietro ed eliminare tre di questi, al fine, anche, di rendere più semplice il processo di scalabilità.

In breve, il principio del Crazy quilt lo si può associare alla fonte Consulenza, in quanto incoraggia a coinvolgere esperti di settore come fonte esterna e collaborazione per valutare e scoprire nuove opportunità per considerare la possibilità di intraprendere eventuali decisioni di pivot. L'accesso a queste competenze degli esperti permette agli imprenditori di considerare i cambiamenti in modo più consapevole e con una base solida alle spalle, grazie alla loro esperienza. Queste conseguenze portano l'imprenditore effettivo a cogliere l'importanza di questi contatti. Infatti, durante il processo decisionale, egli tende ad andare alla ricerca di queste interazioni in modo costante, al fine di validare o modificare, eventualmente, in modo più completo e dettagliato gli impatti e le opportunità che un cambiamento strategico potrebbe portare.

L'ultimo principio che si può correlare a una delle fonti più ricorrenti è il *Lemonade*. Nelle startup analizzate, si evince come, in 3 scelte di pivot su 4, questo principio guidi il processo decisionale quando l'imprenditore effettivo sfrutta la *Ricerca primaria* come fonte informativa per decidere di effettuare pivoting.

Questo abbinamento è frutto dell'osservazione di come l'imprenditore effettivo reagisce, quando incontra informazioni impreviste, nuove, o reazioni del mercato oppure nuove problematiche che non prevedeva. Questo incontro, nei casi esaminati, avviene tramite la ricerca primaria, in cui il founder si trova a dover fare i conti con queste situazioni impreviste grazie a contatti con clienti o potenziali clienti.

L'output dell'interazione tra la Ricerca primaria e il principio in esame, nel processo decisionale del founder, si identifica nella scelta di pivot. In questo processo, il founder considera quell'imprevisto come un'opportunità da cui trarre vantaggio. La reazione, infatti, risulta essere propositiva nel trovare una nuova o diversa soluzione a queste situazioni impreviste.

Un esempio di questa relazione può essere identificato nella startup "Fucsia", in cui il founder, parlando con alcuni dei potenziali clienti identificati, scopre la non disponibilità a pagare per quel determinato servizio. In questi casi, l'imprenditore coglie il feedback negativo come un'opportunità per modificare il target di riferimento al fine di monetizzare con la propria offerta.

In sintesi, l'associazione tra il principio Lemonade e la ricerca primaria si riferisce alla capacità dell'imprenditore di adattarsi alle circostanze impreviste, utilizzando la raccolta diretta di tali informazioni per trasformare queste situazioni in occasioni di miglioramento strategico dell'idea imprenditoriale.

Il principio *Pilot in the plane* si inserisce nel processo decisionale dell'imprenditore attraverso la presenza tra la relazione tra la quasi scomponibilità definita da Simon (1969) e la teoria effettiva di Sarasvathy, queste convergono nel concetto di "ottimi locali".

In questa valutazione, sono stati considerati tutti i pivot riscontrati nelle startup effettuate, al netto soltanto dei pivot in cui la fonte è "Non specificata", così da non incorrere nel rischio di inserire oggettività nell'analisi.

Gli imprenditori effettuatori tendono ad affrontare, circa nel 71% dei pivot effettuati, problemi complessi cercando di raggiungere ottimi locali, ovvero soluzioni che possono sembrare ottimali dato il contesto e le risorse disponibili in quello specifico momento, ma, queste scelte, potrebbero non coincidere con la soluzione globale ottimale. Questa conseguenza è il risultato della tendenza degli imprenditori effettuatori a non provare a prevedere il futuro ma a cercare di crearlo attraverso le loro azioni.

È importante sottolineare che, in alcuni casi, nel restante circa 29% dei casi, essendo questa un'analisi qualitativa, non vi sia una chiara evidenza di questa inclinazione, ma non si esclude che vi possano essere dei casi che potrebbero rispecchiarla comunque nell'effettiva elaborazione mentale dell'imprenditore.

La riflessione teorica ritrova validità nel fatto che, nelle startup analizzate, spesso, si riscontrano determinate scelte di pivot, che modificano aspetti del business plan, che vengono effettuati soltanto perché le circostanze in quel momento lo richiedono e non perché si è riscontrato, grazie ad analisi previsionali solide sul futuro del mercato, che quella sia la scelta migliore sul lungo periodo.

Questa tendenza garantisce, però, agli imprenditori effettuatori, di rimanere flessibili a eventuali cambiamenti dell'ambiente in cui operano, in base alle informazioni o feedback ricevute da clienti e esperti di mercato in quello specifico momento, riuscendo così ad adattare la propria strategia imprenditoriale e mantenere il controllo sulle loro decisioni. Così facendo, riescono a esaminare e riorganizzare le loro risorse disponibili per sfruttare al meglio le nuove direzioni o le opportunità emergenti nel loro business per ottenere il massimo valore possibile. Questo aspetto risulta fondamentale dato l'aspetto cardine che caratterizza queste startup: l'attenzione posta alla limitatezza delle risorse a disposizione.

La conclusione che essa non sia effettivamente la decisione che corrisponde all'ottimo globale la si può riscontrare, per esempio, in quanto, nella stessa startup, a distanza di poco tempo, cioè un numero contenuto di round di interviste, possa essere cambiato più volte il target dei potenziali clienti. Nel caso della startup "Arancione" in cui inizialmente il founder aveva definito un certo tipo di clientela target soltanto sulla base dell'età, poi, grazie alla propria esperienza personale e prima analisi, decide di restringere il segmento in funzione anche della professione. Quindi, si focalizza soltanto sulla sua percezione in quel preciso istante, infatti, soltanto nel round successivo, grazie a interviste e questionari strutturati, decide di aumentare il bacino di clienti inserendo anche i genitori dei ragazzi che componevano il target precedentemente identificato. Questo, evidenzia come, l'imprenditore, appena si accorge di un'opportunità, effettua un pivot senza "pensarci due volte", questo comporta la presenza di pivot sequenziali, visti come ottimi locali, al fine di arrivare a quello che poi identifica come target finale.

In sostanza, questo principio rappresenta il controllo attivo e flessibile che gli imprenditori effettuativi esercitano sul proprio progetto imprenditoriale, sfruttando la quasi scomponibilità per adattarsi in modo tempestivo alle mutevoli condizioni che incontrano nel loro percorso. Questo garantisce flessibilità nell'adattarsi a cambiamenti imprevisti senza la necessità di dover apportare ingenti modifiche al modello di business complessivo.

Infine, vi sono alcuni casi che sono la conseguenza dell'interazione, della presenza, di più di una fonte insieme, che concorrono, insieme, come driver decisionale per la scelta di pivot. Questa osservazione rafforza maggiormente, in alcuni casi, come i pivot effettuativi siano l'unione di più principi base del metodo Effectuation nell'approccio all'implementazione del pivot.

Un esempio rappresentativo di questa situazione lo si può riscontrare in una decisione di cambiamento della startup "Lilla". La founder, quando si trova a dover fronteggiare una problematica di costo legata allo sviluppo dell'applicazione, sfrutta gli incontri con una Professoressa di un Master che frequenta per decidere, effettivamente, in che modo implementare il cambiamento. Infatti, grazie all'indicazione fornitagli da questa docente, scopre l'esistenza di una nuova piattaforma virtuale che potrebbe rivelarsi, almeno momentaneamente, la soluzione al suo problema.

È fondamentale specificare che i risultati ottenuti siano frutto di un'analisi qualitativa effettuata su un numero limitato di dati. Nonostante questa precisazione, si è andati a

definire una rappresentatività statistica dei risultati proposti.

Considerando, in modo generale, l'associazione, su ogni singolo pivot, tra le quattro fonti e i quattro principi, si riscontra che circa nel 68% dei casi di pivot si ha la presenza di fit tra le due variabili.

Il culmine dell'indagine condotta sulle sinergie tra l'approccio decisionale Effectuation delle startup e la loro evoluzione attraverso i pivot, si delinea esplicitando il legame tra l'adozione di questa strategia imprenditoriale e i cambiamenti implementati nel corso dello sviluppo dell'impresa.

Effettuando una riflessione generale sul processo decisionale di pivoting degli imprenditori effettuatori, è importante effettuare una distinzione. Vi sono casi in cui il contenuto dell'informazione risulta autoesplicativo della scelta di cambiamento. In altri casi, l'imprenditore usa insight, stimoli, che gli permettono, tramite la progettazione, la generazione di alternative, di effettuare scelte di pivot.

Per rispondere alla domanda di ricerca, si può osservare come una possibile modellizzazione del processo decisionale degli imprenditori, quando effettuano un pivot, sia la seguente.



Figura 11 - Processo decisionale

Si può osservare come il processo decisionale venga innescato dal contatto dell'imprenditore con una determinata fonte. Da questa interazione possono scaturire due tipologie generali di informazione, questa può essere autoesplicativa oppure può soltanto fare da stimolo per avviare l'elaborazione mentale creativa dell'imprenditore e del team. Successivamente alla ricezione dell'informazione specifica, inizia il processo di creazione della soluzione, o delle alternative, da parte dell'imprenditore. Questo processo risulta essere influenzato e guidato dai cinque principi che sono alla base dell'approccio

Effectuation. Il founder risulta essere influenzato, nelle sue decisioni di cambiamento, da quelle che sono le tendenze evidenziate nei principi effettuativi.

L'output del processo decisionale dell'imprenditore lo si identifica, in maniera preponderante, nelle scelte di pivot che vanno ad impattare aspetti ed elementi che appartengono al lato della domanda, se si fa riferimento al Business Model Canvas.

In particolare, emerge che la scelta maggiormente implementata, da questa tipologia di startup, sia quella di andare a modificare quello che è il loro segmento di mercato di riferimento, infatti, il pivot riscontrato con maggiore frequenza è il Customer Segment.

Nel caso in cui il target identificato non si verificasse quello perfettamente adatto ad accettare l'offerta della startup, gli imprenditori effettuativi preferiscono andare a cercare un segmento più ampio, più stretto o completamente diverso, piuttosto che mettere in discussione le scelte effettuate sul prodotto e modificarlo di conseguenza. Infatti, questi imprenditori non hanno la spiccata tendenza ad esplorare, per quanto riguarda il prodotto, perché tendono a cercare attività che si adattino alle proprie capacità, che permettano loro, così, di non uscire dal perimetro dalle proprie competenze e conoscenze o di ciò che riescono a mantenere sotto il loro diretto controllo.

Approfondendo le interviste condotte, si evince come l'imprenditore elabori le informazioni ottenute in base alla propria esperienza, conoscenza e prospettiva, infatti, si evidenzia come il background degli imprenditori abbia, partendo da diverse fonti, un'influenza rilevante sulle scelte e modalità di cambiamento.

6.5 Il gruppo Scientific

Nel seguente paragrafo verranno riportati i risultati frutto dell'analisi parallela condotta dalla collega Cecilia Re. L'obiettivo di tale sezione è quello di portare alla luce il comportamento derivante da un approccio imprenditoriale differente sotto diversi punti di vista, primo fra tutti la prioritizzazione delle attività.

Si ricorda come l'analisi sia stata strutturata per entrambi i metodi in ugual modo. Le quattro fonti principali su cui ci si è concentrati per lo studio sulle startup scientifiche sono ricerca primaria, intuizione, formazione e Valutazione di convenienza economica. È immediato notare come queste differiscano rispetto a quelle analizzate in tale progetto di tesi soltanto per un driver decisionale: la consulenza. Questo in quanto per il gruppo Effectuation la formazione non compare come fonte decisionale.

Un punto chiave dei risultati dell'analisi effettuata sul gruppo Scientific è la scoperta che, nonostante lo richieda il metodo, solo nel 43,7% dei casi, i founder abbiano effettivamente dimostrato di validare rigorosamente le decisioni prima di implementarle.

Si delinea un approccio differenziato in base alle fonti identificate come driver decisionale: dalla ricerca primaria derivano informazioni da indagini strutturate o feedback spontanei da parte dei potenziali clienti, mentre l'intuizione spesso guida i cambiamenti basati sul ragionamento interno, senza una valida verifica di mercato. La valutazione di convenienza economica evidenzia una forte propensione al cambiamento in ottica di aumentare i propri ricavi piuttosto che ridurre i costi.

Si è ipotizzato che l'uso limitato e non rigoroso del Metodo Scientifico nel testare nuove informazioni potrebbe derivare dagli sforzi e dal tempo richiesto da quest'ultimo, pur riducendo il rischio associato ai pivot. Si sottolinea che questa metodologia richiede un impegno significativo nella raccolta e analisi di dati, oltre a implementare esperimenti e testare ipotesi.

È stata esaminata la tendenza ad implementare "pivot incrementali". Da ciò è scaturito come gli imprenditori sembrano preferire miglioramenti o aggiustamenti più frequenti rispetto a cambiamenti radicali sia del proprio segmento di mercato, sia del prodotto o servizio offerto. Questa scelta potrebbe derivare dal fatto che gli imprenditori possano non ritenere valevole lo sforzo di validare nuove idee, basandosi invece su informazioni passate senza considerare la mutevolezza del mercato.

Il risultato principe risiede nell'aver individuato la presenza di pattern comportamentali comuni tra gli imprenditori del gruppo Scientific.

Nello specifico, si è riscontrato come questi facciano cambiamenti sia inerenti al lato della domanda che a quello delle risorse, con un lieve sbilanciamento verso l'ultimo.

È emersa la propensione a effettuare variazioni alla propria idea di business in funzione del momento in cui si trova la startup.

In particolare, nelle prime fasi del percorso, gli imprenditori scientifici, hanno preso decisioni di pivoting in ottica di aumentare la definizione, sia del proprio prodotto, andando a ridurre le funzionalità, sia lato domanda, attraverso un restringimento del proprio segmento di mercato. A queste, si aggiunge l'andare a modificare l'architettura del business, passando da una struttura B2B a una B2C, o viceversa. Invece, per quanto riguarda il periodo successivo, si è notata prevalenza di pivot volti ad ampliare il segmento di mercato di riferimento o ad aggiungere funzionalità al proprio prodotto o servizio.

A valle di tali risultati si evince come la formazione relativa ai due metodi differenti, presenti in letteratura, abbia portato ad atteggiamenti ben caratterizzanti del gruppo di appartenenza, base del processo decisionale obiettivo ultimo dell'analisi.

È importante puntualizzare come, nonostante l'analisi fosse stata impostata in ugual modo per entrambi i gruppi, le caratteristiche intrinseche dei metodi hanno fatto sì che i risultati ottenuti abbiano preso forme diverse. In un caso ci si è potuti concentrare maggiormente sull'individuazione di pattern decisionali comuni agli imprenditori, tenendo conto dell'effettiva applicazione dell'iter di validazione rigoroso richiesto dal metodo, nell'altro l'aderenza dei principi teorici fondanti ai comportamenti derivanti dai driver decisionali identificati come maggiormente presenti.

6. Limiti della ricerca

La validità dei risultati e delle conclusioni della presente tesi sperimentale è stata influenzata da diversi fattori limitanti. In questo capitolo si andranno ad esplorare nel dettaglio alcuni di questi limiti, offrendo, così, una riflessione critica sui vincoli metodologici e le possibili implicazioni sull'interpretazione dei dati.

Proprio in riferimento a questi ultimi, è fondamentale sottolineare come la limitatezza dei dati a disposizione influisca sulla validità dei risultati ottenuti.

Tale limite ha portato ad impostare il lavoro di tesi come un'analisi qualitativa, questa scelta si è rivelata comunque efficace in quanto l'obiettivo ultimo era quello di esplorare un fenomeno complesso e ricco di sfumature, quale il processo decisionale. Processo che richiede di entrare nel cuore delle percezioni e dei meccanismi di scelta insiti nell'imprenditore.

Qualora ci si fosse concentrati su una ricerca puramente quantitativa, non si avrebbe avuto l'occasione di approfondire alcuni aspetti dell'iter di decision making che hanno permesso di giungere ad una comprensione più accurata. In particolare, si fa riferimento al lavoro di classificazione e analisi delle informazioni a partire dalle stesse parole citate dal founder durante il percorso di InnoVentureLab.

Allo stesso tempo, però, si deve tenere presente come i risultati ottenuti da un'analisi qualitativa presentino una natura intrinsecamente diversa e non sono direttamente comparabili con quelli di un'analisi quantitativa. La metodologia applicata si è basata sull'interpretazione dei dati raccolti in un contesto descrittivo e narrativo, perciò, i risultati ricavati dall'analisi effettuata non possono essere considerati validi a livello generale, ma bensì per il campione di 21 startup studiate.

A questo, si aggiunge la possibilità di aver introdotto soggettività all'analisi involontariamente, in quanto è stato necessario interpretare alcuni dati rischiando così di influenzarli attraverso le proprie prospettive personali.

Un ulteriore limite risiede di aver potuto osservare unicamente l'andamento della startup durante, al massimo, i dieci round di interviste previsti dal programma. Il fatto di non avere a disposizione informazioni riguardo al passato delle startup può aver portato a ragionamenti erronei, non potendo contestualizzare in modo completo i dialoghi tra i founder e gli intervistatori. Oltre a ciò, questo limite ha portato a non poter giudicare l'eventuale successo del processo decisionale alla base di ciascuna scelta di pivot. Inoltre, sarebbe stato utile andare ad approfondire l'esito dello sviluppo della startup, al fine di

poter formulare un'opinione sull'efficacia, o meno, dei metodi imprenditoriali considerati all'interno di tale progetto di tesi.

È giusto evidenziare la presenza di una serie di fattori determinanti il percorso di una startup. Comprendere l'impatto e la correlazione di questi determinanti nel processo decisionale delle startup, è cruciale per valutare in modo esaustivo i risultati di un'analisi sull'effetto di tali approcci nel contesto imprenditoriale.

Alcuni esempi di tali fattori possono essere:

- *background*: per background ci si riferisce sia alla formazione del founder, che all'esperienza lavorativa, quindi alla sfera delle conoscenze e competenze interne al team. L'aver studiato startup aventi background significativamente differenti, può aver condizionato i risultati, in quanto diverse tipologie e diversi livelli di formazione ed esperienza possono portare a effettuare scelte in modo differente. L'esperienza lavorativa pregressa e il campo professionale potrebbero plasmare le scelte e la visione imprenditoriale di un individuo.
- *età*: tale dato anagrafico potrebbe aver influenzato l'apertura mentale del founder, la sua propensione al rischio e la gestione, a livello generale, della startup.
- *ecosistema*: la diversa locazione geografica delle startup influisce sul presentarsi di input derivanti dall'ambiente circostante.
- *occupazione*: tale elemento è stato inserito in quanto solo alcuni dei founder partecipanti al programma svolgeva un'attività lavorativa parallela allo sviluppo della startup. Questo risulta essere vincolante rispetto alle risorse di tempo e monetarie a disposizione del team.
- *team*: il team rientra nei fattori che influenzano le decisioni, in quanto la presenza di più figure, con i rispettivi background, potrebbe apportare, o meno, maggior valore alla startup, in funzione dell'eterogeneità delle competenze.
- *settore*: le caratteristiche specifiche del settore in cui opera la startup possono influenzare la riuscita o l'efficacia dell'applicazione di un approccio imprenditoriale, a causa delle differenze nei modelli di business, nei cicli di vita del prodotto o servizio e nelle dinamiche di mercato.
- *risorse economiche*: il livello di disponibilità di risorse finanziarie può determinare la flessibilità nell'adottare e sperimentare alternative alla propria soluzione base da presentare al mercato.

- *fattori esogeni*: variabili esterne, con sotto il controllo dell'imprenditore, potrebbero portarlo ad un cambio di rotta imprescindibile esterno al flusso decisionale del founder stesso.

A tutto ciò si aggiunge un limite legato all'interpretazione dei dati. Per quanto si sia cercato di effettuare interviste standard, lasciando libera espressione al founder, la soggettività di quest'ultimo, potrebbe aver "sporcato" la raccolta dei dati, in quanto, si è fondata su un contesto narrativo.

7. Conclusioni

In tale capitolo, a valle delle analisi effettuate sulle startup che hanno adottato i due metodi, verrà fornito un confronto tra i risultati ottenuti. In aggiunta, come suggerito dal risultato ottenuto nel test di ipotesi Chi Quadro, relativo alle differenze presenti tra il gruppo Controllo e gli altri due, si andrà ad approfondire quali siano gli aspetti chiave che lo accomunano a questi ultimi.

Risultato cruciale dello studio effettuato per le startup scientifiche, risiede nella presenza di pattern o comportamenti comuni tra gli imprenditori. Attraverso l'analisi dettagliata dei pivot attuati dalle startup nel corso del programma, sono stati individuati trend e ricorrenze che aiutano a modellizzare le decisioni prese dagli imprenditori. L'analisi ha evidenziato come le startup che applicano un approccio scientifico tendano a modificare sia gli aspetti relativi alle risorse, sia quelli relativi alla domanda, con una predilezione per i primi. Per il gruppo Effectuation si è riscontrato, invece, l'opposto. Questi imprenditori definiscono fin dall'inizio il prodotto o servizio che vogliono proporre al mercato, mantenendolo come fulcro centrale della loro impresa. Tale tendenza pone le basi sull'idea che, adattare il segmento di mercato alla proposta di valore esistente, potrebbe essere più vantaggioso e meno rischioso rispetto a modificare radicalmente il prodotto. Pertanto, piuttosto che apportare modifiche al prodotto iniziale, impiegano i loro sforzi nell'andare a cambiare aspetti legati al lato della domanda, come per esempio, il segmento di mercato target.

Parlando, invece, degli imprenditori a cui non è stato insegnato alcun approccio imprenditoriale, si è riscontrato come tale tipologia di startup non abbia un'inclinazione preferenziale nell'andare ad effettuare cambiamenti al proprio business, lato domanda piuttosto che lato risorse. Nonostante ciò, è emerso come gli imprenditori abbiano la tendenza a definire il proprio cliente nei primissimi round del programma per poi tenerlo fermo e andare a modificare gli aspetti inerenti alla sfera delle risorse. Tale evidenza porta a pensare come gli imprenditori, lasciati sviluppare la startup in autonomia, sembrano avvicinarsi ai comportamenti soliti applicati a seguito del Metodo Scientifico.

Nello specifico, si è osservato, per le startup scientifiche, come la definizione iniziale di un segmento di mercato ristretto sia seguita da un'espansione successiva, in linea con le evidenze teoriche. Inoltre, vi è la tendenza a ridurre, inizialmente, il numero di funzionalità del prodotto o servizio offerto per poi man mano arricchirle.

Per gli imprenditori effettuatori, non è possibile andare ad individuare un vero e proprio pattern, come nel caso scientifico, in quanto essi presentano la tendenza ad effettuare ben l'84% dei loro cambiamenti entro il quarto round di interviste. Di conseguenza, indistintamente tra prodotto o cliente, vi è la propensione a modificare all'inizio per poi mantenere. Questo sembra rispecchiare la convinzione dell'imprenditore nel modificare e quindi ricercare alternative solo all'inizio dello sviluppo della propria idea di business.



Figura 12 - Pattern gruppo Effectuation

Per il gruppo Controllo si è notato come questi non abbiano un particolare comportamento nell'effettuare modifiche incrementali al proprio prodotto o servizio offerto. Nel dettaglio, ci si riferisce alle tipologie di pivot Zoom Out e Zoom In, le quali vengono attuate indipendentemente dal momento in cui si trova la startup. Mentre, come anticipato in precedenza, cambiano il proprio segmento di mercato target all'inizio del percorso.

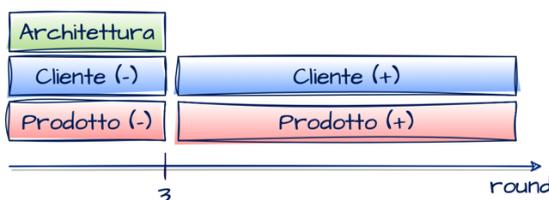


Figura 13 - Pattern gruppo Scientific

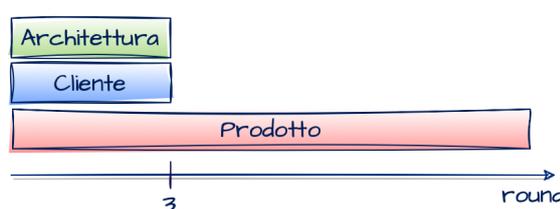


Figura 14 - Pattern gruppo Controllo

Sebbene entrambi modifichino le loro architetture di business nei primi round di interviste, il gruppo Scientific continua a modificare il proprio segmento di mercato al fine di accrescerlo nei round successivi. Altra differenza riscontrata tra i due risiede nella tendenza a modificare le funzionalità del proprio prodotto. Gli imprenditori a cui è stata fornita una formazione relativa al Metodo Scientifico presentano un comportamento differente e ben definito per quanto riguarda l'aggiunta o l'eliminazione di funzionalità alla propria offerta.

In relazione al principio Affordable loss, insito nel metodo Effectuation, si evince come gli imprenditori effettuatori si pongano un vincolo al limite massimo di perdite accettabili, piuttosto che un limite minimo sui ricavi attesi. Facendo riferimento a quanto analizzato per il gruppo Scientific, i founder, invece, hanno la tendenza a guardare ai propri ricavi e non pongono attenzione al rischio di sfiorare il proprio budget. Atteggiamento simile, si è

riscontrato dalla lettura delle interviste degli imprenditori appartenenti al Controllo, in cui le decisioni di cambiamento, non risultavano essere guidate dal controllo delle proprie spese.

Facendo sempre riferimento agli aspetti che guidano l'approccio effettuativo, si può riscontrare come gli imprenditori appartenenti al gruppo Controllo e Scientific non diano priorità alla ricerca di consigli o suggerimenti da parte di esperti di settore.

È possibile ipotizzare come tale evidenza sia dovuta al fatto che ad essi non venga insegnato a dare precedenza alle attività in grado di accrescere le proprie competenze e conoscenze, che si tratti di quelle relative al proprio background o quelle individuabili in figure professionali terze.

Sebbene gli imprenditori appartenenti al gruppo Scientific abbiano ricevuto l'insegnamento del Metodo Scientifico, non tutti applicano in modo rigoroso i suoi principi. Infatti, in alcuni casi si riscontra un'applicazione limitata del metodo, specialmente in concomitanza di cambiamenti di natura incrementale. I founder potrebbero non ritenere necessario un utilizzo completo del Metodo Scientifico a causa degli sforzi e dei costi associati ad esso. Spesso gli imprenditori basano le loro decisioni su idee interne al team o su feedback non strutturati provenienti dalla loro community di potenziali utenti, senza formulare ipotesi da testare. Si è evinto come, al presentarsi di nuove informazioni, questi si ritrovino a reagire in modo impulsivo al fine di cogliere opportunità createsi nell'intorno della loro sfera d'azione.

Nello specifico, nella ricezione di nuove informazioni non presenti all'interno di una teoria e quindi già prese in considerazione, l'imprenditore si ritrova ad accoglierle in modo positivo. Questo atteggiamento può essere ricondotto alla tendenza tipica delle startup effettuate di sfruttare eventi imprevisti trasformandoli in opportunità. Tale evidenza è la rappresentazione pratica del principio Lemonade.

Un simile comportamento è emerso per il gruppo Controllo che sembra presentare la stessa propensione degli imprenditori effettuativi a trasformare gli imprevisti derivanti dall'incontro con il mercato in opportunità di miglioramento.

Concludendo, gli imprenditori scientifici impostano le proprie indagini in modo più ampio e rigoroso ma, lo sforzo in termini di costo e tempo richiesti dal Metodo Scientifico, li spingono a presentare un atteggiamento più rilassato volto al non lasciarsi sfuggire le opportunità presentatesi, rinunciando ad una miglior previsione degli eventi futuri.

Per quanto riguarda il gruppo Controllo, è emerso come i founder mostrino interesse nelle attività demand pull, principalmente nelle prime fasi del programma, ma senza l'effettiva applicazione di iter di validazione strutturati. Al contempo, essi dimostrano di usare, inconsciamente caratteristiche e propensioni tipiche di alcuni dei principi cardine del metodo effettativo. Prevalente, è la tendenza ad approcciarsi alle nuove informazioni e opportunità in modo proattivo agli eventi inattesi e poco ponderato.

Di conseguenza, è possibile affermare come un imprenditore, in assenza dell'applicazione di un approccio presente in letteratura, si ritrovi a sfruttare in modo caotico e impulsivo gli strumenti a sua disposizione, perdendo di vista l'obiettivo ultimo di ricercare il fit ottimale tra la propria offerta e il mercato di riferimento.

È giusto sottolineare come le evidenze riscontrate per questo trattamento non siano frutto di un'analisi mirata come per gli altri due ma, di un semplice paragone effettuato a valle dei risultati trovati nei suddetti progetti di tesi. Sarebbe utile andare ad approfondire tale gruppo di startup al fine di validare le evidenze emerse.

Concludendo, si è riscontrato come sia gli imprenditori a cui sono stati forniti gli strumenti necessari allo sviluppo di una startup ma senza indicargli il modo specifico di utilizzarli, che gli imprenditori scientifici, si ritrovano a comportarsi da effettativi. Questa evidenza permette di affermare come il metodo Effectuation, a differenza del Metodo Scientifico, non vada a destabilizzare le abitudini e il pensiero logico naturale degli imprenditori.

Bibliografia e sitografia

- <https://jobadvisor.it/p/news/startup-tra-innovazione-e-incertezza>
- <https://www.elledecor.com/it/arte/a42317844/marina-abramovic-ulyay/>
- <https://venetoup.com/business/cinque-tipologie-startup-steve-blank/>
- <https://www.beople.it/cosa-e-business-model-canvas>
- <https://www.getstoryshots.com/it/books/the-lean-startup-summary/>
- https://www.schooleducationgateway.eu/it/pub/theme_pages/entrepreneurship-education.htm
- <https://www.economyup.it/startup/startup-ecco-a-cosa-serve-aderire-a-un-programma-di-accelerazione/>
- <https://www.diritto.it/la-teoria-dei-sistemi-della-comunicazione-psicologia-sociale/>
- <https://www.laprevidenza.it/notizie/dottrina/il-danno-sistemico-prof-sergio-benedetto-sabetta?box=Licenziamento>
- <https://its-campus.com/blog/acceleratore-startup/#:~:text=Nanabianca%3A%20%C3%A8%20un%20incubatore%20per,dai%203%20ai%206%20mesi>
- <https://effectuation.org/>
- Sarasvathy_2003_Journal of Economic Psychology
- Sarasvathy (2001) Causation and Effectuation
- Tesi di Davide Giuseppe Bruno “Caratteristiche dei processi decisionali e scelte di Pivoting nelle startUp Early- Stage”
- Tesi di Tito Timpani
- “A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial” Camuffo, Cordova, Gambardella, Spina
- “What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot” Kirtley, O’Mahony
- “Demand Pull Versus Resorce Push Training Approches to Entrepreneurship” Santamaria, Abolfathi e Mahmood
- “Foundation of entrepreneurial strategy” Gans, Stern, Wu
- Slide “Approccio Scientifico ed Effectuation + pivot”, Professor Emilio Paolucci