



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea

A.a. 2022/2023

Sessione di Laurea Mese Anno

Approcci decisionali e il loro impatto sulle decisioni di pivot nelle startup in fase iniziale: analisi del processo decisionale.

Relatori:

Prof. Emilio Paolucci

Doc. Est. Andrea Panelli

Candidati:

Francesco Pisanò

Sommario

1. Abstract	1
2. Letteratura	3
2.1 Startup	3
2.2 Business Model Canvas	5
2.3 Metodi Decisionali	9
2.3.1 <i>Metodo Scientifico</i>	9
2.3.2 <i>Metodo Effectuation</i>	12
2.4 Pivot	16
2.4.1 <i>Pivot Radicali e Pivot Incrementali</i>	18
2.4.2 <i>Influenza dei Pivot sul Business Model Canvas</i>	19
2.5 Interviste Strutturate	21
2.6 Prodotto o servizio	21
2.5.1 <i>Differenze chiave tra prodotto e servizio:</i>	22
3. Metodologia	23
3.1 Contesto operativo e formulazioni di ipotesi	23
3.2 Dati	25
3.3 Preparazione dati	26
4. Analisi del metodo decisionale	31
4.1 Pivot nell'intervallo di analisi	31
<i>Evidenze Emerse</i>	33
4.2 Pivot per tipologia e per natura	34
4.2.1 <i>Pivot per tipologia</i>	34
4.2.2 <i>Cambiamenti Business Model Canvas</i>	38
<i>Evidenze Emerse</i>	39
4.2.3 <i>Analisi pivot incrementali e radicali</i>	40
<i>Evidenze Emerse</i>	46
4.3 Analisi delle informazioni per eseguire i pivot	47
<i>Evidenze Emerse</i>	49
4.4 Analisi startup per Prodotto/Servizio	50
4.4.1 <i>Analisi startup per prodotto</i>	53
4.4.2 <i>Analisi startup per Servizio</i>	61
<i>Evidenze Emerse</i>	68
5. Conclusioni	69
Bibliografia	76

1. Abstract

La presente tesi deriva dall'iniziativa denominata InnoVenture Lab, un progetto collaborativo tra il Politecnico di Torino, il Politecnico di Milano e l'Università Bocconi. Questo progetto è stato concepito con l'obiettivo primario di istruire gli imprenditori su metodologie atte a favorire lo sviluppo delle loro idee imprenditoriali e la fondazione di nuove aziende emergenti.

L'iniziativa InnoVenture Lab è rivolta in particolare alle startup che si trovano nelle fasi iniziali del loro sviluppo. Il suo scopo è quello di insegnare due metodologie distinte: il Metodo Scientifico e il Metodo Effettativo. All'interno di questo progetto, le startup coinvolte sono state suddivise in tre categorie: Scientifico, Effettativo e Controllo. Nei primi due gruppi sono stati trasmessi ed esplorati i rispettivi metodi sulla base delle conoscenze e delle ricerche disponibili in letteratura. Nel terzo gruppo, è stato condotto un programma formativo di livello universitario comprendente l'insegnamento dettagliato dei suddetti metodi.

Il progetto si articola in due principali fasi: la prima fase è dedicata alla formazione durante la quale i partecipanti hanno acquisito conoscenze inerenti ai suddetti metodi. La seconda fase comprende una serie di interviste in cui è stato monitorato il comportamento degli imprenditori nel corso di dieci iterazioni, con particolare attenzione rivolta agli aggiustamenti strategici (pivot) che essi hanno effettuato e alle motivazioni che hanno guidato le loro decisioni specifiche.

Il presente studio è stato concepito al fine di fornire risposte esaustive ai seguenti interrogativi:

1. Quali sono i principali pivot che le startup realizzano nella fase iniziale del loro sviluppo?
2. Quali sono le modifiche attuate dalle startup dopo aver appreso il metodo?
3. Qual è l'influenza dei pivot effettuati sul modello di business?
4. Esistono variazioni nei pivot intrapresi in base alla tipologia di prodotto o servizio offerto dalle startup?

Il presente lavoro si articola in quattro sezioni distintive:

1. Sezione Letteratura: questa parte del documento offre una chiara esposizione dei concetti chiave relativi alle startup, ai pivot, al Business Model Canvas, nonché una dettagliata descrizione dei metodi didattici impiegati;
2. Sezione Metodologia: in questa sezione, vengono fornite le informazioni relative ai dati utilizzati e alla preparazione necessaria per l'analisi dei dati;
3. Sezione Analisi del Processo Decisionale: questa parte del lavoro comprende tutte le analisi condotte sui dati raccolti, offrendo una panoramica dei pivot svolti e della struttura del Business Model Canvas e la formulazione di ipotesi da verificare sulla base dei dati elaborati.
4. Sezione Conclusioni: questa sezione costituisce una valutazione complessiva dei risultati ottenuti sulla base delle ipotesi formulate.

2. Letteratura

2.1 Startup

La startup è una organizzazione temporanea con una componente fortemente innovativa, con una prospettiva di crescita rapida e caratterizzata da un modello di business scalabile e ripetibile.

Lo scopo delle startup è quello di realizzare un modello di business, che rivoluzioni il mercato di riferimento e che ne crei di nuovi.

Vi sono diverse definizioni di startup date da esperti di settore, secondo:

Steve Blank (imprenditore): “Una startup è un’organizzazione temporanea in cerca di un business model replicabile e scalabile.”

Eric Ries (imprenditore): “Una startup è un’istituzione umana concepita per offrire nuovi prodotti o servizi in condizioni di estrema incertezza.”

Paul Graham (Fondatore di Y Combinator): “Una startup è una società concepita per crescere velocemente.”

Dalle diverse definizioni possiamo individuare le caratteristiche che contraddistinguono le startup:

1. Scalabilità: capacità di crescere in maniera esponenziale con uso minimo di risorse. Le startup lavorano in un contesto di risorse limitate e di solito questa condizione le porta al fallimento;
2. Replicabilità: capacità di replicare ogni aspetto del Business Model. Inizialmente si crea un modello di business valido su piccola scala, che poi in seguito alla crescita deve dimostrarsi valido anche su larga scala;
3. Temporaneità: le startup hanno un tempo di vita limitato; esse devo raggiungere nel minor tempo possibile la sostenibilità economica e diventare una azienda;
4. Innovazione: è una componente necessaria per definirsi tale in quanto una startup nasce per risolvere un problema non ancora risolto o per soddisfare un bisogno che nessuno ha ancora soddisfatto.

Le startup non possono essere accomunate a delle piccole aziende in quanto da esse differiscono per i seguenti motivi:

- non conoscono il loro segmento di clientela, ma lo devono individuare;
- non conoscono il loro prodotto/servizio che vanno ad offrire e lo devono testare;
- non hanno dipendenti, ma sono un team costituito, di solito, da persone con competenze diverse, ma con un unico obiettivo;
- non hanno risorse economiche, devono rendere valida la loro idea per ottenere dei finanziamenti;
- non hanno un valore economico, ma occorre lavorare nel perfezionare l'idea affinché il valore venga definito.

2.2 Business Model Canvas

Il business model canvas è una rappresentazione grafica della logica con la quale un'azienda crea, distribuisce e cattura valore.

Tale strumento è utilizzato per facilitare la comunicazione all'interno dell'organizzazione e specificare l'obiettivo da perseguire. Questo modello deve essere semplice, pertinente e intuitivo, ma non deve essere troppo semplificato, per evitare di perdere informazioni.

Inoltre, è possibile suddividerlo in tre principali segmenti:

- **Value Creation:** illustra come la startup crea valore per il cliente e comprende Key Partners, Key Activities, Key Resources e Cost Structure;
- **Value Propositions;**
- **Value Capture:** spiega come avviene la cattura del valore e comprende Customer Relationships, Channels, Customer Segments e Revenue Streams.

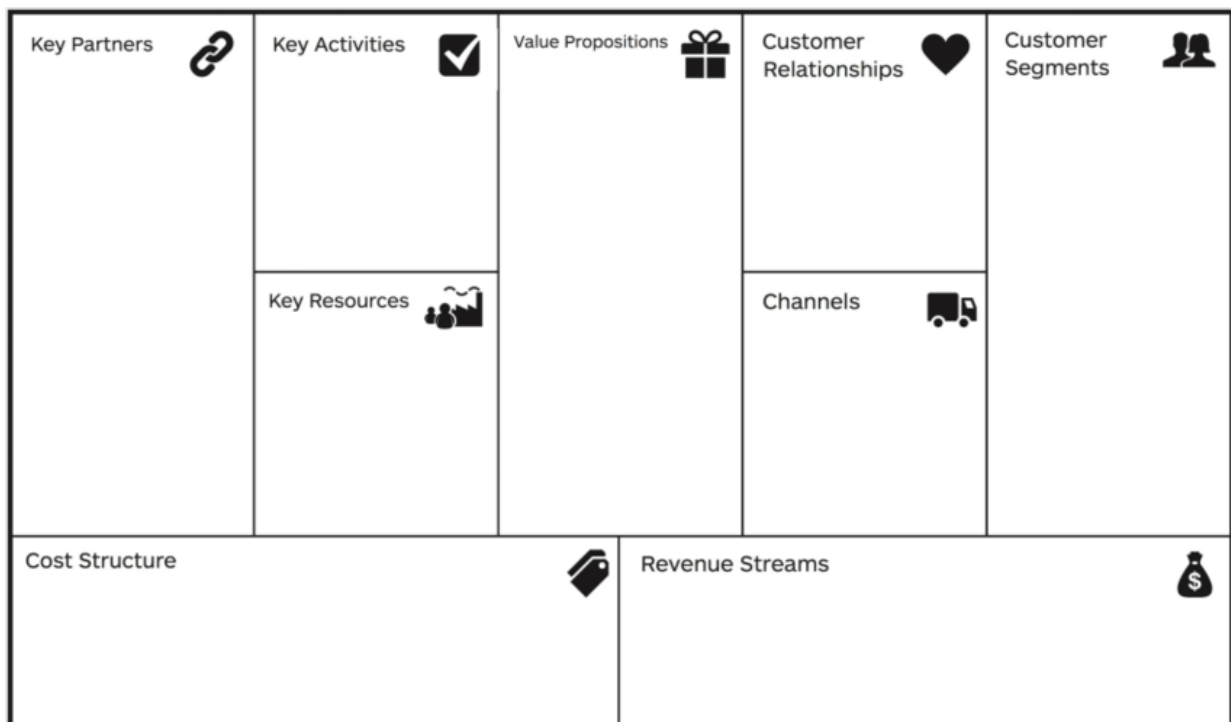


Figura 1: Business Model Canvas

È composto da nove blocchi:

- **Customer Segments:** identifica i vari gruppi di individui o organizzazioni che un'azienda mira a raggiungere e servire. Senza i clienti una azienda non può prosperare a lungo termine. Per migliorare la soddisfazione dei clienti, un'azienda può suddividerli in segmenti distinti basati su esigenze comuni, comportamenti o altri attributi condivisi. Un modello di business può definire uno o più segmenti di clientela, grandi o piccoli. Una volta presa questa decisione, il modello di business può essere elaborato sulla base di una comprensione delle esigenze dei clienti.

I gruppi di clientela costituiscono segmenti separati se:

- le loro esigenze richiedono un'offerta distinta e giustificano tale distinzione;
 - sono raggiunti attraverso canali di distribuzione diversi;
 - richiedono tipi di relazioni differenti;
 - presentano profili stabili notevolmente diversi;
 - sono disposti a pagare per diversi aspetti dell'offerta.
- **Value Propositions:** descrive l'insieme di prodotti e servizi che forniscono valore a un particolare gruppo di clienti. La Proposta di Valore rappresenta il motivo per cui i clienti scelgono un'azienda anziché un'altra; risolve i problemi o soddisfa le esigenze dei clienti. Ciascuna Proposta di Valore è composta da una selezione di prodotti e/o servizi mirati a soddisfare le necessità di un segmento specifico di clientela. In questo contesto, la Proposta di Valore rappresenta un insieme di benefici forniti dall'azienda ai clienti. Alcune Proposte di Valore possono essere innovative e rappresentare nuove o rivoluzionarie offerte, mentre altre possono essere simili alle offerte esistenti sul mercato, ma con caratteristiche e attributi aggiunti.
 - **Channels:** descrive come un'azienda stabilisce la comunicazione con i suoi segmenti di clientela per fornire una via di comunicazione, distribuzione e vendita delle Proposte di Valore. Questi canali costituiscono l'interfaccia tra l'azienda e i suoi clienti, rivestendo un ruolo cruciale nell'esperienza del cliente.

I canali svolgono varie funzioni, tra cui:

- informare i clienti riguardo ai prodotti e servizi dell'azienda;
- aiutare i clienti a valutare la Proposta di Valore dell'azienda;
- consentire ai clienti di effettuare acquisti specifici;
- consegnare la Proposta di Valore ai clienti;
- fornire assistenza post-acquisto ai clienti.

- **Customer Relationships:** descrive i vari tipi di interazioni che un'azienda instaura con segmenti specifici di clientela. È fondamentale che un'azienda definisca chiaramente il tipo di relazione desiderato con ciascun segmento di clientela. Queste relazioni possono variare da interazioni personali a processi automatizzati. Le motivazioni alla base delle relazioni con i clienti possono includere:
 - acquisizione di nuovi clienti;
 - fidelizzazione dei clienti esistenti;
 - aumento delle vendite.
- **Revenue Streams:** rappresenta il denaro che un'azienda genera da ciascun segmento di clientela. Se i clienti sono il nucleo di un modello di business, i flussi di ricavo ne sono la linfa vitale. Un'azienda deve domandarsi: quanto valore è disposto ciascun segmento di clientela a pagare veramente? Trovare una risposta a questa domanda in modo efficace consente all'azienda di generare uno o più flussi di ricavo da ciascun segmento di clientela. Ciascun flusso di ricavo può adottare meccanismi di fissazione dei prezzi diversi, come prezzi di listino, contrattazione, aste, tariffe basate sul mercato, volumi o gestione dei rendimenti.
- **Key Resources:** descrive gli elementi più cruciali necessari per far funzionare un modello di business. Ogni modello di business dipende da risorse essenziali che consentono all'azienda di creare e fornire una Proposta di Valore, raggiungere i mercati, mantenere relazioni con i segmenti di clientela e generare ricavi. Le risorse chiave variano in base al tipo di modello di business. Queste risorse chiave possono essere di natura fisica, finanziaria, intellettuale o umana, e possono essere di proprietà dell'azienda, affittate o acquisite da partner strategici.
- **Key Activities:** definisce le azioni più cruciali che un'azienda deve compiere per garantire il funzionamento del suo modello di business. Ogni modello di business richiede una serie di attività centrali che rappresentano le azioni fondamentali necessarie per operare con successo. Queste attività sono essenziali per la creazione e l'erogazione di una proposta di valore, il raggiungimento dei mercati, la gestione delle relazioni con i clienti e la generazione di ricavi. Tali attività variano in base al tipo di modello di business adottato, proprio come le risorse chiave.
- **Key Partners:** descrive la rete di fornitori e partner che contribuiscono al funzionamento del modello di business. Queste alleanze sono create con l'obiettivo di

ottimizzare i modelli di business, ridurre il rischio o accedere a risorse aggiuntive.

Possiamo distinguere quattro tipi differenti di partnership:

- alleanze strategiche tra aziende non concorrenti;
 - collaborazioni: partnership strategiche tra aziende concorrenti;
 - joint venture per lo sviluppo di nuove iniziative commerciali;
 - relazioni acquirente-fornitore per garantire una fornitura affidabile.
- **Cost Structure:** illustra l'insieme dei costi necessari per far funzionare un modello di business. Questo elemento dettaglia i costi più significativi sostenuti nel corso dell'operatività di un particolare modello di business. Includono i costi associati alla creazione e alla fornitura di valore, al mantenimento delle relazioni con i clienti e alla generazione di ricavi. Questi costi possono essere identificati in modo più agevole dopo aver definito le Risorse Chiave, le Attività Chiave e le Partnership Chiave.

2.3 Metodi Decisionali

Nel corso del ciclo di vita di una startup, il team si trova ad operare in un contesto caratterizzato da elevati livelli di incertezza e rischio. Gli studiosi hanno condotto un'analisi del comportamento imprenditoriale e hanno elaborato due approcci distinti: il Metodo Scientifico e il Metodo Esecutivo. Tali metodologie consentono ai team di evitare decisioni affrettate o erranee, al fine di evitare l'insorgere di due situazioni ben delineate: i falsi positivi e i falsi negativi. Questi scenari sono associati rispettivamente all'abbandono di un'idea imprenditoriale senza aver condotto un'analisi completa o senza aver esplorato tutte le possibili strade e alla persistenza nell'attuazione di un'idea che, in realtà, non può raggiungere uno stato di sostenibilità o scalabilità.

2.3.1 Metodo Scientifico

L'approccio Scientifico si basa sul metodo Scientifico galileiano utilizzato all'interno dei centri di ricerca e utilizzato da scienziati e dai ricercatori per effettuare analisi su un fenomeno sconosciuto. Questo metodo si basa su cinque pilastri:

1. Creazione di una Proposta Teorica: una proposta teorica fornisce una spiegazione su come la concezione imprenditoriale potrebbe ottenere l'approvazione dei clienti mediante l'integrazione di tutti gli elementi chiave dell'idea;
2. Elaborazione di Ipotesi Verificabili: le ipotesi sono dichiarazioni concise che traducono la teoria in previsioni concrete, dettagliando ciò che si attende che accada in situazioni specifiche;
3. Condotta di Esperimenti: si riferisce a una procedura eseguita al fine di supportare, contraddire o verificare un'ipotesi. Questa procedura si articola in due fasi: acquisizione dei dati e verifica;
4. Esame e conferma delle Ipotesi: l'analisi coinvolge la valutazione dei risultati al fine di determinare se i dati supportano o meno le affermazioni;

5. Conferma o Smentita della Teoria: la decisione è il risultato dell'esame dei dati raccolti durante l'esperimento e può comprendere tre opzioni: proseguire, apportare modifiche o rinunciare al progetto imprenditoriale.

Nel contesto delle startup, esiste un approccio al processo decisionale consigliato agli imprenditori, ispirato alla metodologia utilizzata dai ricercatori per convalidare le proprie teorie. Uno dei più noti è il "Lean Startup" di Eric Ries. Questo approccio mira a gestire l'incertezza associata alla creazione di un nuovo e innovativo business mediante l'applicazione di un processo decisionale basato su un metodo che richiama l'approccio scientifico precedentemente delineato.

Nei contesti imprenditoriali è possibile delineare una serie di passi chiave che caratterizzano un approccio scientifico alla presa di decisioni:

1. Definizione del Problema e Formulazione delle Ipotesi: gli imprenditori iniziano il processo chiarendo in modo inequivocabile il problema che intendono affrontare e formulando ipotesi specifiche da sottoporre a verifica. Questo passo implica la creazione di teorie riguardo a come il loro modello di business si svilupperà nella realtà per soddisfare un problema all'interno del mercato;
2. Raccolta e Analisi delle Informazioni: le startup raccolgono dati e informazioni rilevanti per mettere alla prova le loro ipotesi. Questa fase comporta interviste con i clienti, studi di mercato, osservazioni e l'utilizzo di altre fonti informative;
3. Sperimentazione e Test delle Ipotesi: le startup progettano esperimenti accurati per mettere alla prova le loro ipotesi (Questionari e Interviste). Devono essere effettuati sul target o stakeholder;
4. Valutazione dei Risultati e Decisioni: una volta condotti gli esperimenti, gli imprenditori e i team valutano i risultati in maniera oggettiva e li confrontano con le loro ipotesi iniziali. Devono stabilire se i dati raccolti supportano o confutano le loro teorie. Sulla base dell'analisi dei risultati, gli imprenditori e i team prendono decisioni basate su dati concreti. Se le ipotesi sono state confutate, l'imprenditore e il team sono pronti a riorientarsi o a modificare il modello di business. Se le ipotesi sono state confermate, gli imprenditori e i team procedono mantenendo inalterata la loro idea.

- a. Stabilire Soglie e Metriche Chiare: nel corso del processo le startup definiscono soglie e metriche chiare per valutare i risultati. Questi parametri definiscono quando un'ipotesi è stata in modo significativo confermata o confutata;
- b. Alla fine di questo processo l'imprenditore può continuare a testare l'idea o apportare delle modifiche: scegliere se effettuare dei pivot, quindi apportare modifiche al business oppure abbandonare l'idea.

Questi steps assumono una cadenza ciclica che viene applicata in tutte le fasi di vita delle startup. Pertanto, le startup continuano a raccogliere dati, a sottoporre a verifica nuove ipotesi e a adattarsi alle condizioni di mercato, migliorando costantemente il loro modello di business.

Le startup che scelgono di seguire questo metodo lo applicano in tutte le fasi di vita della startup stessa.

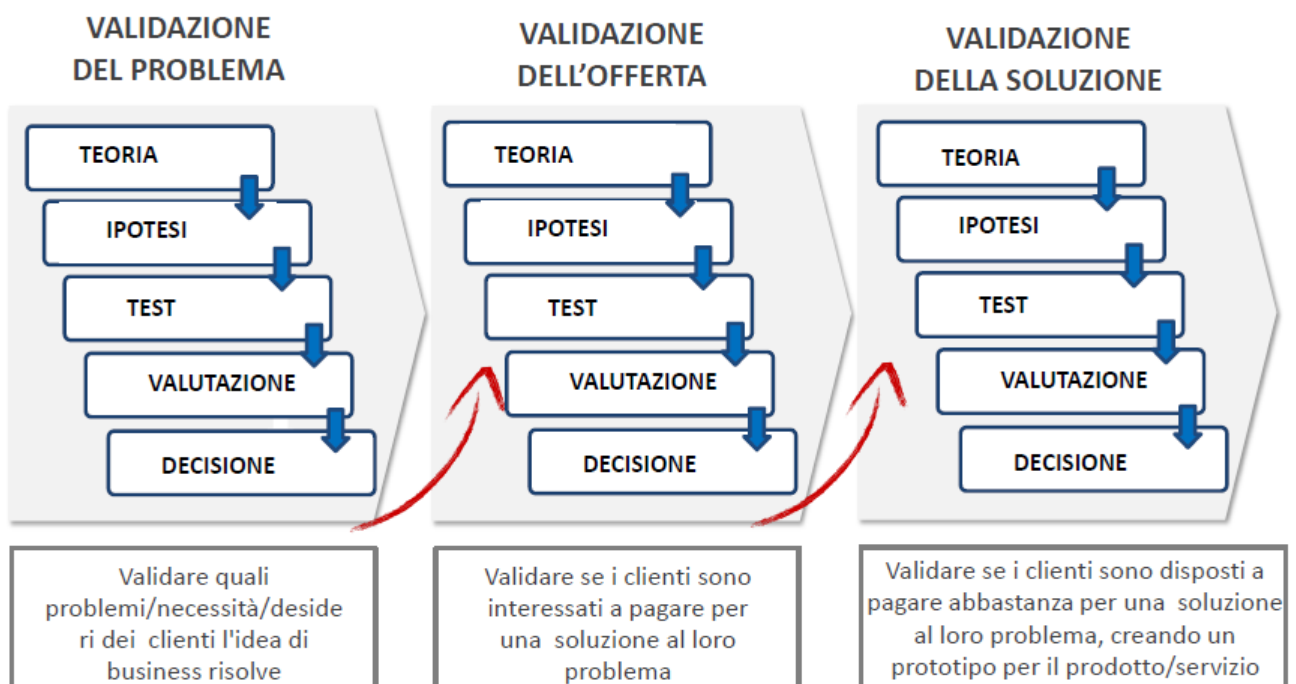


Figura 2: Fasi di validazione di una startup scientifica

2.3.2 Metodo Effectuation

Altro metodo applicato al processo decisionale è quello dell'Effectuation presentato nel 2001 dalla Professoressa Sarasvathy, docente di business presso l'Università della Virginia. Tale approccio mira a fornire una spiegazione del comportamento degli imprenditori quando si trovano in situazioni in cui l'esito specifico del loro lavoro è sconosciuto, a differenza dei processi tradizionali di causazione, in cui si conosce l'effetto specifico e si lavora per selezionare i mezzi per ottenerlo.

Nel contesto dei processi di causazione, l'attenzione è posta sulla determinazione degli strumenti necessari per ottenere un risultato noto. Tuttavia, nei processi di effectuation si parte da una raccolta di mezzi e l'attenzione si focalizza sull'analisi di tutte le possibilità di risultati che possono essere ottenuti utilizzando tali mezzi.

Sarasvathy nel suo articolo fornisce esempi che illustrano l'applicabilità di questa teoria nella vita quotidiana, inclusi esempi più complessi. Uno di tali esempi riguarda un falegname il quale, seguendo un approccio di causazione, deve costruire una scrivania e quindi seleziona gli strumenti adatti per completare il compito. Diversamente nell'approccio di effectuation al falegname vengono forniti una serie di mezzi e gli viene chiesto di creare qualcosa con ciò che ha a disposizione. Questo esempio iniziale permette una comprensione iniziale delle basi del metodo di effectuation.

Spostandoci verso l'applicazione specifica a una startup, Sarasvathy offre un esempio che chiarisce ulteriormente il funzionamento del metodo di effectuation. Nell'esempio una persona desidera aprire un ristorante indiano e confronta le due metodologie.

Nel processo di causazione l'individuo parte con un capitale e conduce ricerche di mercato per identificare il proprio pubblico e la posizione ideale, basandosi su fattori come il reddito elevato, la diversità culturale e l'apertura a nuove culture nei quartieri. Una volta individuati il pubblico e la posizione si procede con le fasi successive fino all'apertura del ristorante.

Nel processo di effectuation l'individuo parte con risorse limitate e non si basa sull'approccio tradizionale di causazione. Invece, inizia con l'analisi delle risorse a sua disposizione e cerca di minimizzare l'uso di tali risorse. Potrebbe inizialmente stringere partnership con ristoranti simili per ottenere uno spazio per preparare cibo indiano, dimostrando così la validità dell'idea

con le proprie risorse. Se non riuscisse a ottenere risultati, potrebbe utilizzare le sue conoscenze personali per avviare un servizio di consegna di cibo sul posto di lavoro al fine di creare una base di clienti prima di aprire il ristorante. Durante questo processo potrebbe scoprire che le persone apprezzano il suo carisma più del cibo stesso, portandolo a esplorare nuove opportunità, come insegnare cucina indiana o scrivere un libro.

Questo esempio evidenzia in maniera approfondita la metodologia di effectuation, che sarà spiegata in dettaglio in seguito. Mostra come partendo dalle stesse condizioni iniziali, ma con diverse circostanze, sia possibile creare diverse imprese. Un esempio concreto di questa metodologia è rappresentato da U-HAUL, un'azienda americana specializzata nel noleggio di autocarri.

	PROCESSO EFFETTUALE	PROCESSO CAUSALE
PARTENZA	Risorse disponibili	Obiettivo definito
OTTIMIZZAZIONE	Perdite minime	Profitto atteso maggiore
RISULTATO	Si valuta lo scenario migliore	Selezionare le risorse
FOCUS	Controllo dell'incertezza	Predire il futuro incerto

Tabella 1: differenze tra processo effettuale e processo causale

Questo metodo nasce dopo una analisi del comportamento di alcuni imprenditori; nel momento in cui devono prendere delle decisioni, il comportamento di tali imprenditori si concentra molto su cosa riescono a controllare oggi, senza provare a controllare il futuro.

Sarasvathy nella sua ricerca estrapola quattro punti che indica il modo di agire di tali imprenditori nel seguire questo metodo.

1. focalizzazione sulla perdita sostenibile piuttosto che i ritorni attesi;
2. stabilire delle alleanze strategiche piuttosto che effettuare delle analisi competitive dettagliate per diminuire l'incertezza;
3. sfruttare le contingenze piuttosto che le conoscenze, utile in ambienti con grande incertezza e cambiamenti frequenti, cercando quindi di sfruttare le opportunità che il mercato offre in quel preciso istante;
4. concentrarsi sugli aspetti controllabili di un futuro imprevedibile.

Il metodo effectuation si basa su cinque principi:

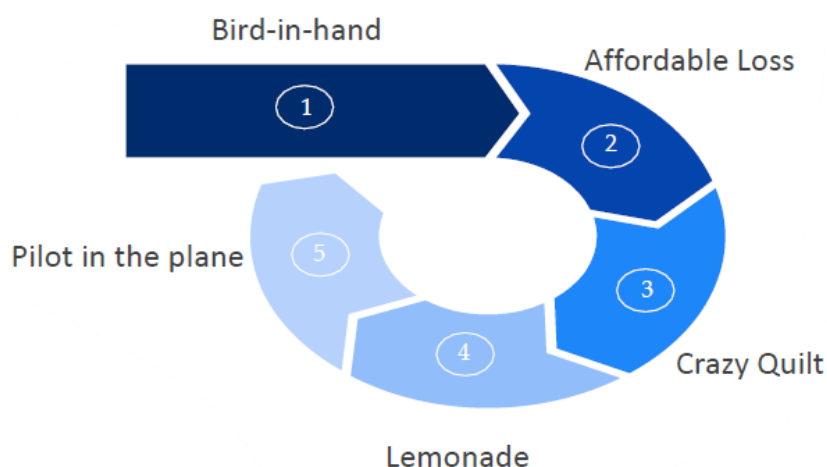


Figura 3: Principi del metodo Effectuation

Bird-in-hand: Quando gli imprenditori iniziano le loro attività sfruttando le risorse a loro disposizione. Ciò può essere realizzato rispondendo a:

- CHI sono: tratti, gusti e abilità dell'imprenditore;
- COSA so: istruzione, formazione, competenze ed esperienza dell'imprenditore;
- CHI conosco: rete di conoscenze personali e professionali.

Gli imprenditori, utilizzando solo ciò che hanno a disposizione, concepiscono nuove opportunità basate su questi elementi. Questo si differenzia dall'impostare obiettivi predefiniti, dove i mezzi vengono assemblati solo dopo aver fissato un obiettivo.

Affordable Loss: Diversamente dal pensiero causale che valuta i profitti e minimizza i rischi, la logica effettuativa sta nel fatto che gli imprenditori comprendono e accettano la possibilità di rischi negativi nel momento in cui prendono decisioni o agiscono. Gli imprenditori ponderano il rischio accettabile, invece di investire solo per ottenere un vantaggio previsto, quando si avventurano.

Lemonade: Come dice il detto, "quando la vita ti dà limoni, fai una limonata."

Accettando le conseguenze imprevedibili, gli imprenditori sono in grado di scoprire nuove opportunità inaspettate o scenari sfavorevoli. Essere flessibili in situazioni variabili, invece di dipendere esclusivamente da piani di contingenza.

Patchwork Quilt: Creando collaborazioni con partner disposti a contribuire in modo significativo ai propri progetti, gli imprenditori sono in grado di collaborare più agevolmente e identificare nuove opportunità di mercato. L'imprenditore è una mente creativa che assembla diversi elementi (risorse finanziarie, individui chiave, competenze, ecc.) per ottenere un vantaggio ampio e sostenibile. Un imprenditore deve lavorare con persone dotate di talenti e prospettive diverse.

Pilot-in-the-plane: Concentrandosi su ciò che è possibile controllare, invece di fare previsioni. Il mantra degli imprenditori è: "il futuro si costruisce, non si prevede". L'azione individuale è ciò che crea opportunità, non le tendenze economiche.

Sarasvathy sottolinea che in questo contesto i processi di effectuation non vengono presentati come superiori o più efficaci dei processi di causazione nella creazione di entità come imprese, mercati ed economie. La determinazione delle circostanze in cui ciascun tipo di processo offre vantaggi specifici e svantaggi costituisce una questione da affrontare mediante ulteriori ricerche empiriche.

2.4 Pivot

Uno dei pionieri nell'introduzione del concetto di pivot è l'imprenditore statunitense Eric Ries il quale, nel suo libro intitolato "The Lean Startup", non solo discute il metodo, ma anche svela l'opportunità di eseguire dei pivot nella fase finale di tale approccio, dandone una prima definizione:

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

Il pivot implica un cambiamento o una modifica del modello di business o del prodotto/servizio offerto dalla startup. Questo processo trova fondamento nella notevole incertezza che caratterizza le prime fasi di sviluppo di una startup, in particolare durante la fase di validazione dell'idea, quando si cerca di determinare se l'idea stessa sia valida e se il cliente effettivamente sperimenta la problematica che la startup si propone di risolvere. In risposta a questa incertezza, l'imprenditore e il suo team apportano tali modifiche al fine di implementare una strategia nuova e più efficace. Pertanto, il pivot costituisce un aspetto cruciale nel percorso di crescita di una startup. È importante notare che l'effettuare un pivot molte volte non necessariamente implica una riscrittura completa del modello di business; spesso, anche piccoli cambiamenti possono portare a risultati migliori. Le modifiche inoltre consentono di comprendere quali parti del modello di business siano più efficaci di altre, in quanto si potrebbe verificare che apportare modifiche in determinate parti del modello comportino risultati inferiori rispetto a quelli ottenuti in precedenza.

In questo contesto, l'obiettivo principale dell'effettuare un pivot è quello di offrire ai clienti un prodotto in grado di soddisfare le loro esigenze o di allinearsi con le aspettative del mercato. Eric Ries ha delineato dieci tipi di pivot, ciascuno in grado di soddisfare varie esigenze nei settori del modello di business e del prodotto:

1. **Zoom-in Pivot:** Si effettua quando una particolare caratteristica del prodotto suscita un interesse significativamente maggiore rispetto alle altre. L'approccio da seguire consiste nell'ideare un prodotto incentrato esclusivamente su tale caratteristica. Questo consentirà di concentrare risorse considerevoli sul suo sviluppo, per ottimizzarlo al massimo. *Es: 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;

2. **Zoom-out Pivot:** È l'opposto di quello precedente. Si inizia con un prodotto che fornisce una o poche funzionalità e lo si espande gradualmente includendone altre. Questa strategia può diventare necessaria quando si rileva che i clienti non sono soddisfatti del prodotto in quanto offre un numero limitato di soluzioni. *Es: App bancarie: oltre ai pagamenti hanno introdotto diverse features, come ad esempio il cashback;*
3. **Customer Segment Pivot:** Diventa cruciale quando il successo del prodotto o servizio è limitato dalla scelta errata dei segmenti di clientela. In questa circostanza, potrebbe diventare necessario rivedere la proposta di valore, il prezzo o i canali utilizzati per comunicare ciò che offri. *Es: Ampliamento del Segmento di clientela con età fino a 40 anni (dai precedenti 30);*
4. **Customer Need Pivot:** Quando si rileva che la propria soluzione non corrisponde alle reali esigenze delle persone nel risolvere i loro problemi, diventa essenziale indagare su ciò che effettivamente stanno cercando. Questo richiederà la creazione di un prodotto completamente nuovo che possa autenticamente soddisfare le necessità dei clienti. *Es: Fermare lo sviluppo di guanti protettivi a causa della fine della pandemia COVID;*
5. **Platform Pivot:** si esegue una modifica sulla modalità attraverso cui il cliente interagisce con il prodotto o servizio. *Es: Passaggio da un'applicazione mobile ad una piattaforma web;*
6. **Business Architecture Pivot:** In alcuni casi è l'architettura adottata a non essere efficace. È possibile passare da una architettura ad alto margine e basso volume ad una architettura ad alto volume e basso margine. *Es: Da B2B a B2C o viceversa;*
7. **Value Capture Pivot:** è legato al metodo di guadagno, questo cambiamento a sua volta è legato a delle ripercussioni in altri campi del modello di business. *Es: App con possibilità di effettuare un abbonamento a diversi servizi;*
8. **Engine of Growth Pivot:** La startup riorienta la sua strategia di crescita per ottenere una crescita più rapida e proficua. Ries individua tre strategie di crescita per le startup: Virale, A Pagamento e per Fidelizzazione;
 - a. La Crescita Virale si verifica quando i clienti affezionati al prodotto o servizio lo promuovono attraverso il passaparola, consigliandolo ad altri utenti;

- b. La Crescita A Pagamento avviene attraverso investimenti in campagne di marketing che sponsorizzano la proposta di valore dell'azienda;
 - c. Infine, la Crescita per Fidelizzazione si concentra sulla retention a lungo termine dei clienti esistenti. Questo approccio mette l'accento sulla soddisfazione dei clienti attuali anziché sulla cattura di nuovi.
9. **Channel Pivot:** La startup modifica il canale con cui si vuole entrare in contatto con il cliente, cambiando il canale di vendita o di distribuzione *Es: Dalla vendita con un negozio fisico alla vendita online;*
10. **Technology Pivot:** Cambiare la tecnologia utilizzata per risolvere il problema dei clienti. Questo cambiamento si basa sull'offrire prestazioni migliori ai clienti a un costo vantaggioso. *Es: Passaggio da tecnologia SSD a tecnologia NVME nei computer.*

2.4.1 Pivot Radicali e Pivot Incrementali

I pivot previamente menzionati danno luogo a trasformazioni che possono variare da incrementali a radicali a seconda del grado di modifica apportato al modello di business. Per determinare se tali pivot siano di natura incrementale o radicale è possibile effettuare un'analisi mediante il Business Model Canvas.

Il Pivot incrementale

Questo tipo di pivot si verifica quando una startup apporta lievi modifiche (incrementali) a uno o più elementi del proprio Business Model Canvas. Queste modifiche non comportano una trasformazione radicale, ma rappresentano semplici adattamenti o aggiunte a determinati elementi del proprio modello di business.

Il Pivot radicale

Questo tipo di pivot si verifica quando una startup apporta modifiche sostanziali al proprio Business Model Canvas. Tali modifiche coinvolgono il prodotto o il segmento di clientela e comportano una revisione radicale della proposta di valore o del segmento di clientela. Le modifiche leggere o aggiunte di dettagli sono da considerarsi pivot incrementali.

2.4.2 Influenza dei Pivot sul Business Model Canvas

I cambiamenti che apportano queste dieci tipologie di pivot sono ben visibili nel Business Model Canvas, spiegato in precedenza, in quanto ogni tipologia di pivot può modificare uno o più dei blocchi:

- eseguire un Pivot Zoom-in o Zoom-out, implica principalmente la modifica della Proposta di Valore, ma comporta anche adattamenti nei blocchi relativi ai Flussi di Ricavi, alla struttura dei costi, ai Partner Chiave, alle Attività Chiave e alle Risorse Chiave. Questo perché apportare modifiche al prodotto o al servizio, riducendo o aumentando le sue caratteristiche, influisce sul modello di ricavo e sui costi che la startup deve sostenere. Può comportare la modifica dei partner chiave, poiché si concentra o amplifica lo sviluppo delle caratteristiche. Inoltre, si traduce in una revisione delle attività chiave e delle risorse chiave, poiché le attività e le risorse necessarie per la creazione della proposta di valore vengono ottimizzate o modificate. In molti casi sono pivot incrementali, perché si vanno ad apportare modifiche o aggiustamenti ai singoli blocchi elencati;
- eseguire un pivot Customer Segment comporta principalmente la modifica del segmento di clientela servito, ma coinvolge anche adattamenti nei blocchi relativi alla Gestione delle Relazioni con i Clienti, ai Canali di Distribuzione e, in situazioni particolari, ai Flussi di Ricavi e alla Struttura dei Costi. Questo perché, modificando il segmento di clientela, si riflette sull'interazione con i clienti e il canale di distribuzione utilizzato per la consegna del prodotto. Questi cambiamenti possono influenzare, successivamente, i costi sostenuti dalla startup e il modo in cui genera ricavi. In molti casi sono pivot incrementali;
- eseguire un pivot Customer Need comporta, nella maggior parte dei casi, un pivot radicale, poiché comporta principalmente una modifica della proposta di valore fornita al cliente e una ristrutturazione del segmento di clientela a cui viene offerto il prodotto. Un cambiamento significativo nella proposta di valore e nel segmento di clientela incide sulla revisione dell'intero Business Model Canvas;
- eseguire un pivot di Platform comporta, nella maggior parte dei casi, un cambiamento incrementale. In questo contesto, non si verificano modifiche significative alla proposta

di valore o al segmento di clientela; piuttosto, si focalizzano sul metodo di interazione con il cliente. Questo si traduce in adattamenti nei blocchi Canali e Relazione con il Cliente, e potenzialmente coinvolge cambiamenti nella struttura dei costi e nel modello di generazione di ricavi;

- eseguire un pivot Business Architecture, comporta un cambiamento radicale. In questa circostanza specifica, avviene una completa revisione del segmento di clientela, accompagnata da modifiche significative nel segmento di Cattura del Valore e modifiche marginali nel segmento di Creazione del Valore;
- eseguire un pivot Value Capture, comporta un cambiamento incrementale. In questa situazione, si procede con la modifica del flusso di ricavi, e in casi particolari, possono esserci degli adattamenti nella relazione con il cliente;
- eseguire un pivot Engine of Growth, comporta un cambiamento incrementale. In questa situazione, si apportano modifiche agli elementi chiave relativi alle relazioni con la clientela, ai canali di distribuzione, alle fonti di ricavo e alla struttura costi. Questo avviene in quanto si sta rivedendo l'approccio di acquisizione dei clienti, con conseguenti cambiamenti nei metodi di comunicazione con essi. Parallelamente, si può verificare un adeguamento della struttura dei costi, con l'introduzione di spese legate al marketing, insieme a modifiche nei modi di generare profitti attraverso l'attuazione di promozioni o sconti, mirando così a instaurare la fedeltà dei clienti;
- eseguire un pivot Channels comporta una modifica incrementale. Tale processo comporta l'adeguamento dei componenti relativi ai canali di distribuzione e, in situazioni specifiche, delle modalità di comunicazione con i clienti, soprattutto quando si passa a un modello di vendita fisica. In aggiunta, è necessario rivedere il settore dei costi strutturali, poiché l'adozione di un diverso metodo di distribuzione conduce a variazioni nei costi, con potenziali impatti sul flusso di entrate;
- eseguire un pivot Technology, spesso comporta un processo di modifica incrementale. In tale contesto, si procede a effettuare adeguamenti alla proposta di valore, mirando a migliorare le prestazioni offerte, apportando modifiche al segmento di creazione del valore e alla struttura dei costi.

2.5 Interviste Strutturate

Un elemento cruciale nell'attuazione di pivot all'interno del metodo Scientifico consiste nella conduzione di interviste strutturate. Per condurre tali interviste in modo appropriato, soprattutto in considerazione della fase di sviluppo in cui si trovano le startup, è imperativo, in una prima fase, individuare il potenziale cliente da coinvolgere nel processo. Ciò richiede l'esecuzione di interviste su una popolazione eterogenea, raccogliendo un campione rappresentativo. È fondamentale formulare domande prive di ambiguità, evitando qualsiasi forma di bias durante l'interazione con l'intervistato. In una fase successiva, dopo aver identificato il potenziale cliente, si procede con interviste mirate al fine di esplorare il problema specifico e individuare il cliente target disposto a utilizzare la soluzione proposta.

Nel contesto dell'analisi condotta, sono stati stabiliti parametri per valutare se le interviste effettuate dalle startup possano essere considerate strutturate o meno.

Di seguito riporteremo i criteri utilizzati:

- Se i pivot avvengono su una analisi completa delle interviste condotte con un campione rappresentativo del pubblico di riferimento, si considera che il pivot è avvenuto a seguito di interviste strutturate.
- Le seguenti situazioni non rientrano nell'ambito delle interviste strutturate:
 - Suggerimenti da esperti.
 - Suggerimenti da familiari.
 - Analisi superficiale di interviste con un numero insufficiente di partecipanti.
 - Interviste condotte con amici, parenti o conoscenti.
 - Pareri personali/esperienze personali.

2.6 Prodotto o servizio

I pivot possono avere un'influenza differente a seconda che si tratti di un prodotto o un servizio; pertanto, si rende necessario fornire una esatta definizione di prodotto e servizio. Tale distinzione assume un significato ancor più necessario in quanto il progetto di tesi si prefigge di esaminare l'impatto del metodo insegnato agli imprenditori sul processo decisionale delle

startup che operano nel contesto dell'offerta di prodotti o servizi. In tal senso, ciò comporta un'analisi dei cambiamenti apportati da tali imprenditori in funzione del metodo adottato e del tipo di prodotto o servizio che costoro offrono.

La principale distinzione tra un prodotto e un servizio è che il primo rappresenta un oggetto tangibile che può essere visto e toccato, mentre il secondo riguarda abilità e competenze, e sono concetti immateriali. In altre parole, l'uso di un servizio da parte di un cliente si traduce in un'esperienza o nel raggiungimento di un obiettivo.

Per essere più espliciti, la fornitura di un servizio comporta sempre un'interazione, e questa interazione varia sempre. Un prodotto, invece, è in generale qualcosa che può essere replicato e distribuito su larga scala.

2.5.1 Differenze chiave tra prodotto e servizio:

1. Tangibilità: La principale differenza tra un prodotto e un servizio è la tangibilità. I prodotti sono fisici e possono essere toccati, mentre i servizi sono immateriali;
2. Stoccaggio: I prodotti possono essere immagazzinati in magazzino, mentre i servizi non possono essere immagazzinati in modo tradizionale. I servizi sono consumati al momento della loro prestazione;
3. Produzione: I prodotti vengono costruiti, mentre i servizi vengono forniti attraverso l'attività di persone, spesso in tempo reale;
4. Esperienza: I servizi spesso offrono un'esperienza o un'interazione diretta tra il fornitore e il cliente, mentre i prodotti sono generalmente oggetti fisici che possono essere utilizzati indipendentemente dall'interazione umana;
5. Personalizzazione: I servizi sono facilmente personalizzati per soddisfare le esigenze specifiche del cliente, mentre i prodotti sono standardizzati.

3. Metodologia

3.1 Contesto operativo e formulazioni di ipotesi

La tesi si basa sul progetto denominato InnoVenture Lab (IVL), un programma di pre-accelerazione mirato alle startup in fase early stage. Questo programma è stato condotto in collaborazione tra il Politecnico di Torino, il Politecnico di Milano e il centro ICRIOS dell'Università Bocconi nel periodo compreso tra il 2020 e il 2022. L'obiettivo principale di IVL durante questo periodo è stato quello di fornire supporto agli imprenditori e ai loro team nel processo di sviluppo di idee imprenditoriali valide e significative, che potessero alla fine diventare scalabili dal punto di vista del modello di business.

L'obiettivo che ci si è posti è quello di condurre un'analisi dettagliata delle differenze tra startup che adottano tre metodologie distinte: il metodo Scientifico, il metodo Effectuation e l'approccio Controllo. L'attenzione principale verrà posta sui pivot eseguiti da queste metodologie e come tali pivot variano in relazione al tipo di prodotto o servizio offerto. Verranno esaminati i pivot eseguiti da ciascuna delle tre metodologie e si valuterà l'impatto di tali modifiche sul modello di business delle startup. Si condurrà inoltre un'analisi riguardo la natura dei pivot, distinguendoli tra incrementali e radicali e si osserverà come tali pivot influenzano il Business Model Canvas; si condurrà un'analisi sulle informazioni utilizzate per intraprendere i pivot; infine, si valuterà il comportamento delle startup in base al prodotto offerto o al servizio offerto.

La formulazione di ipotesi da verificare è stata guidata da un'attenta revisione della letteratura, basata sulle pubblicazioni di autori come Sarasvathy e Camuffo, che si sono concentrati rispettivamente sul metodo effettuativo e su quello scientifico. In merito al metodo scientifico, si ipotizza che, data la sua strutturazione metodologica, offra solide basi per la presa di decisioni. In questo contesto, le decisioni vengono elaborate dopo la definizione di una teoria, l'articolazione e la verifica delle ipotesi, nonché la valutazione dei risultati ottenuti attraverso test empirici. Al contrario, per il metodo effettuativo si presume che conduca a un approccio parziale nella raccolta di informazioni, accettando un certo grado di incertezza derivante dalle scelte intraprese, concentrandosi invece sugli aspetti controllabili.

Le ipotesi che ci si prefigge di verificare sulla base dei dati in nostro possesso che riguardano la scelta del metodo sono le seguenti:

1. il metodo influenza il numero di Round necessario a focalizzarsi sull'idea;
2. il metodo influenza la tipologia di pivot e dei cambiamenti effettuati dalle startup;
3. il metodo influenza la natura dei pivot effettuati;
4. il metodo influenza il modo di validare la proposta di valore;
5. la metodologia influenza la natura dei pivot effettuati a seconda del prodotto o servizio offerto.

La prima ipotesi si propone di comprendere il comportamento delle startup nei dieci round analizzati, con un particolare focus sul tempo impiegato dalle startup per allinearsi all'idea e se la metodologia insegnata influenzi questo processo. Date le fasi in cui si trovano le startup, si ipotizza un elevato numero di cambiamenti durante l'intervallo di analisi. Inoltre, si suppone che le startup scientifiche, applicando la metodologia, effettuino un numero significativo di pivot durante i round. Al contrario, le startup di effectuation, seguendo una metodologia meno rigida nella convalida delle idee, dovrebbero compiere un basso numero di pivot durante l'intervallo di analisi. Le startup di tipo Controllo, fondando le proprie attività su una conoscenza teorica di carattere generale, si prevede adottino un comportamento intermedio tra le due metodologie.

La seconda e la terza ipotesi sono finalizzate a investigare se la metodologia influenzi sia la tipologia che la natura dei pivot compiuti dalle startup, nonché l'impatto che tali pivot causano al Business Model Canvas. Considerando la fase di early stage in cui le startup si trovano, ci si attende una convergenza sulla tipologia di pivot. Tuttavia, per le startup scientifiche, ci si aspetta un'attenzione particolare alle esigenze del cliente e alla proposta di valore, suggerendo che la maggior parte dei loro pivot possa essere di natura radicale, comportando un elevato numero complessivo di modifiche nel Business Model Canvas. D'altra parte, le startup di tipo Effectuation, non adottando una metodologia rigorosa di convalida dell'idea, dovrebbero concentrarsi sulla clientela e sulla cattura del valore. Ciò indica la possibile presenza di un elevato numero di pivot di natura incrementale e quindi un numero significativo di modifiche concentrate in specifiche sezioni del Business Model Canvas, legate all'acquisizione del valore.

La quarta ipotesi si propone di analizzare il processo che induce le startup a compiere pivot. Ad esempio, si ipotizza che le startup scientifiche, applicando una metodologia che prevede la

validazione/falsificazione dell'idea attraverso un processo rigoroso, effettuino un numero rilevante di pivot a seguito di interviste strutturate rispetto ad altre metodologie.

La quinta ipotesi si pone l'obiettivo di analizzare se esiste una distinzione nella tipologia di pivot effettuati tra prodotto offerto o servizio offerto all'interno della stessa metodologia, si potrebbe ipotizzare che startup adottanti la stessa metodologia tendano ad implementare pivot differenti. Ad esempio, si potrebbe ipotizzare che le startup che forniscono prodotti siano più inclini a eseguire pivot focalizzati sul cliente piuttosto che sul prodotto stesso, mentre il contrario potrebbe essere vero per le startup che offrono servizi. Inoltre, si andrà ad osservare se esistono affinità tra prodotto o servizio tra le tre metodologie.

3.2 Dati

Per poter avviare l'indagine si è proceduto nel seguente modo. All'avvio del programma, le startup sono state categorizzate in tre distinti raggruppamenti, ciascuno dei quali è stato istruito seguendo una metodologia specifica. In dettaglio, un gruppo è stato orientato verso l'adozione del metodo Scientifico, un secondo gruppo ha seguito l'approccio dell'Effectuation, mentre l'ultimo gruppo ha sviluppato le proprie competenze secondo l'approccio denominato Controllo.

I primi due gruppi hanno ricevuto istruzioni basate sulle nozioni direttamente derivate dalla letteratura. Questi due approcci metodologici si distinguono per quanto riguarda il processo decisionale dell'imprenditore. Come ampiamente discusso nella sezione letteraria, il metodo Scientifico implica una sequenza di passaggi ben definiti. Tale sequenza comprende la definizione di una teoria, la formulazione di ipotesi, la valutazione dei risultati e, in base a questa valutazione, l'eventuale adozione di un pivot. Questo processo viene ripetuto dall'identificazione del problema iniziale fino alla validazione della soluzione. Il metodo Effectuation si discosta da un processo rigoroso come quello seguito dal metodo scientifico. Le decisioni sono prese in base alle risorse limitate a disposizione della startup, con l'obiettivo di identificare un segmento appropriato che dimostri interesse e una forte disposizione a pagare per il prodotto offerto.

Infine, è presente l'approccio Controllo. È importante sottolineare che, dal punto di vista teorico, non esiste una metodologia denominata "Controllo", ma, nell'ambito del progetto InnoVenture Lab, questo termine è stato attribuito alle startup che non hanno seguito un metodo presente in letteratura, ma hanno invece partecipato a un percorso di formazione a tappe, assimilando nozioni e argomenti generali legati all'imprenditorialità. In alcuni aspetti, questo percorso rispecchia i corsi universitari dedicati a questo campo.

Le tre categorie di startup sono state sottoposte a un totale di dieci sessioni di interviste, durante le quali sono stati raccolti dati riguardanti l'andamento dei progetti imprenditoriali e le principali modifiche apportate dai fondatori e dai loro team.

3.3 Preparazione dati

Prima di procedere con l'analisi dei dati, è stato fondamentale condurre un processo di preparazione dei dati con l'obiettivo finale di estrarre le informazioni necessarie che saranno utilizzate nella fase successiva dell'analisi.

In una prima fase, sono stati acquisiti gli audio delle interviste svolte nelle dieci sessioni di interviste insieme alle relative trascrizioni. Il primo passo ha comportato un'attenta revisione delle trascrizioni per verificare la loro precisione. Questa revisione ha incluso l'analisi approfondita per garantire che tutte le fasi delle interviste fossero state trascritte in modo accurato. In caso di mancanza di informazioni, è stato necessario apportare aggiunte o modifiche alle trascrizioni al fine di preservare tutte le informazioni utili per eventuali lavori futuri.

Il secondo passo ha coinvolto la rilettura delle interviste con un'attenzione particolare ai cambiamenti apportati dagli imprenditori. Inoltre, è stata eseguita un'operazione di tagging per identificare i momenti in cui sono stati effettuati pivot. Si è scelto di considerare come pivot solo quei cambiamenti che erano verificabili, richiedendo una verifica specifica in base a determinati criteri:

- la modifica non doveva essere presente nella fase precedente;
- doveva essere evidente che il modello di business fosse stato effettivamente alterato nella fase in esame;

- la modifica doveva essere confermata anche nella fase successiva.

Per condurre l'operazione di tagging, è stata impiegata la seguente tabella.

TIPOLOGIE DI PIVOT	DEFINIZIONE
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.
ZOOM OUT PIVOT	Una funzionalità non basta per supportare l'intero prodotto; vengono implementate nuove features per riuscire a soddisfare il cliente.
CUSTOMER SEGMENT	Cambiamento del segmento di clientela. Il prodotto soddisfa il segmento di clientela sbagliato
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.
PLATFORM	Cambiamento della piattaforma attraverso cui il cliente accede al prodotto/servizio
BUSINESS ARCHITECTURE	Cambiamento del modello di business: passaggio da modello di business B2B a B2C e viceversa
VALUE CAPTURE	Cambiamento del modello di guadagno dell'impresa (revenue stream).
ENGINE OF GROWTH	Cambiamento della strategia di crescita per un modello di business più efficace.
CHANNEL	Cambiamento del canale di vendita o di distribuzione con il quale si entra in contatto con i clienti
TECHNOLOGY	Cambiamento della tecnologia utilizzata per risolvere i problemi dei clienti

Tabella 2: Tabella pivot.

Nel caso in cui fossero presenti diversi cambiamenti all'interno delle interviste, si è proceduto a etichettare solamente le modifiche esplicitamente dichiarate dagli imprenditori, ma tutti i cambiamenti sono stati presi in considerazione nell'ambito del business model canvas.

Una volta completata questa fase di preparazione dei dati, si è proceduto alla creazione di un database strutturato secondo i seguenti criteri:

- Prodotto/Servizio: Si è esaminato se le startup offrissero un prodotto o un servizio, seguendo le definizioni espresse nella letteratura, considerando il prodotto come un oggetto fisico tangibile e il servizio come un concetto immateriale che consente di fornire un risultato o un'esperienza al cliente;
- Metodo: È stata inserita l'appartenenza delle startup a uno dei gruppi e le relative conoscenze acquisite;
- Nome della Startup;
- Dropout: Una variabile booleana utilizzata per segnalare il round in cui la startup ha deciso di abbandonare l'idea;
- Round: Da uno a dieci, rappresentano le dieci sessioni di interviste previste dal programma;
- Pivot: Sono state incluse dieci colonne relative ai dieci tipi di pivot: Zoom-out, Zoom-in, Customer Segment, Customer Need, Platform, Business Architecture, Value Capture, Engine of Growth, Channel e Technology.
- Interviste strutturate: Una variabile booleana composta da "sì" o "no".
 - Se i pivot sono stati basati su un'analisi completa delle interviste condotte con un campione rappresentativo del pubblico di riferimento, si è considerato che il pivot è avvenuto a seguito di interviste strutturate.
 - Le seguenti situazioni non rientrano nell'ambito delle interviste strutturate:
 - Suggerimenti da esperti;
 - Suggerimenti da familiari;
 - Analisi superficiale di interviste con un numero insufficiente di partecipanti;
 - Interviste condotte con amici, parenti o conoscenti;
 - Pareri personali/esperienze personali.
- Pivot radicale: Una variabile booleana che indica se i pivot utilizzati hanno generato un cambiamento radicale.
- Infine, i nove blocchi del Business Model Canvas: per ciascun pivot, sono stati registrati i relativi cambiamenti nei blocchi: Value Proposition, Customer Segment, Channels,

Customer Relationships, Revenues, Key Partners, Key Activities, Key Resources, Cost Structure.

Per quanto riguarda le interviste strutturate e i pivot radicali, non si è analizzato ogni pivot singolarmente all'interno del round, ma si è esaminato il cambiamento complessivo avvenuto durante il round. In caso di presenza di più pivot, sono stati presi in considerazione tutti i pivot rilevanti.

4. Analisi del metodo decisionale

In questa sezione si è proceduto all'esame dei dati derivanti dall'analisi delle interviste condotte. In particolare, si è effettuata una dettagliata valutazione dell'influenza del metodo utilizzato sulla decisione di apportare modifiche all'interno del proprio modello di business. Si è proceduto quindi all'analisi della quantità di "pivot" effettuati, della tipologia di tali pivot e delle variazioni che si verificano nel corso del tempo.

In un secondo momento, ci si è dedicati all'approfondimento dell'analisi concentrandosi sulla natura dei suddetti pivot, distinguendo tra pivot incrementali e radicali. L'attenzione si è spostata poi sul prodotto o servizio offerto dalle startup coinvolte nello studio.

Infine, si è condotta un'analisi mirata dei cambiamenti riscontrati nel Business Model Canvas associati al metodo utilizzato. Tale analisi ha consentito di concentrarsi sull'eventuale impatto del metodo insegnato sulle decisioni delle startup riguardanti la generazione e la cattura del valore.

L'analisi dei pivot che andremo ad analizzare prende come base i seguenti dati:

Metodo Startup	N° Startup	Pivot Effettuati
Controllo	34	63
Effectuation	38	62
Scientific	20	37
Totale	92	162

Tabella 3: startup analizzate per metodo.

4.1 Pivot nell'intervallo di analisi

Per verificare/falsificare *la prima ipotesi*, si è proceduto analizzando il comportamento delle tre metodologie lungo il periodo di analisi, nello specifico si vuole analizzare quanti round

impiegano le startup a focalizzarsi sull'idea e inoltre si vuole analizzare la quantità di pivot avvenuti nei round.

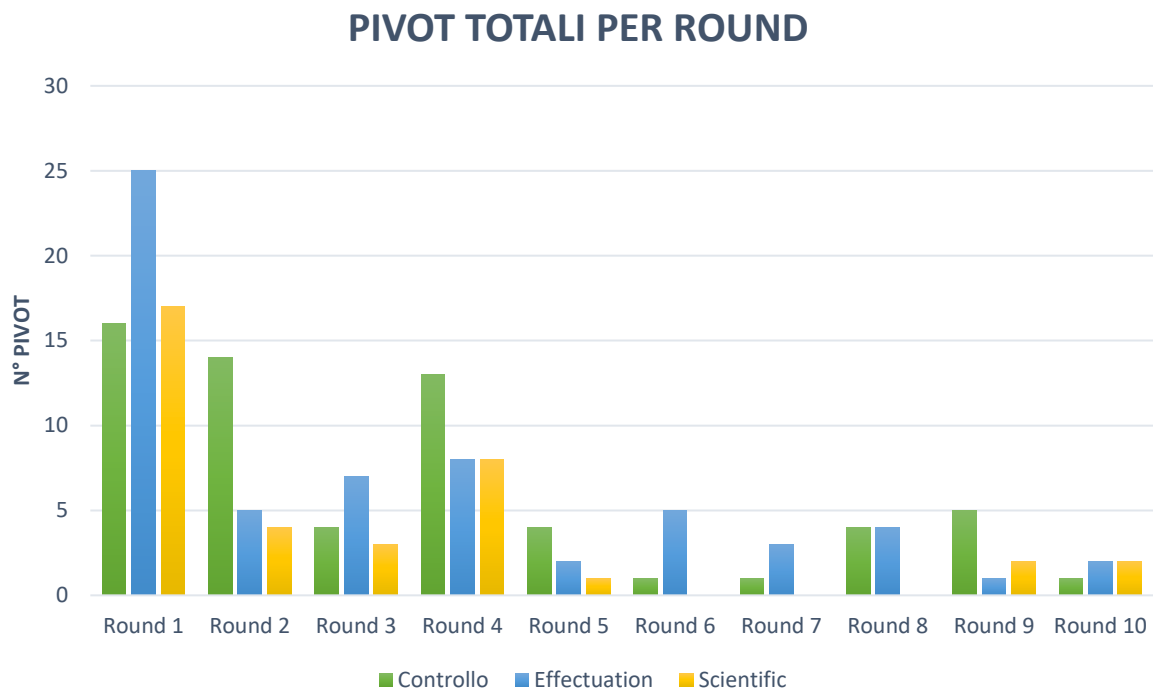


Figura 4: Pivot totali nell'intervallo di analisi

Esaminando il diagramma che rappresenta l'andamento dei pivot nel corso del periodo di analisi, emerge un'osservazione di rilevanza significativa: i pivot sono notevolmente concentrati nei primi quattro round. Questi quattro round coincidono con la fase finale del percorso, durante la quale è richiesto condurre interviste al fine di convalidare l'idea imprenditoriale.

In generale si può constatare che le startup, che abbracciano l'approccio Effectuation, intraprendono pivot durante l'intero arco temporale dell'analisi. Tale comportamento è giustificato dalla filosofia sottesa a questa metodologia, che enfatizza l'opportunismo nell'approfittare delle opportunità presentate dal mercato e si fonda spesso su informazioni limitate, frequentemente acquisite tramite reti di contatti personali.

In questo contesto, è interessante notare che l'approccio di tipo Controllo sembra, in questo specifico caso, seguire un percorso simile a quello dell'Effectuation. Al contrario, il metodo

Scientifico apporta principalmente modifiche nei primi quattro round, e successivamente le startup tendono a evitare ulteriori pivot, salvo in casi sporadici.

Evidenze Emerse

Si può osservare come le startup impieghino quattro round nel focalizzarsi sull'idea.

Contrariamente a quanto ipotizzato le startup Scientifiche non eseguono un numero significativo di pivot lungo il periodo di analisi, ma come detto in precedenza sono presenti round in cui non eseguono pivot.

Diversamente per le startup Effectuation, come ipotizzato eseguono un basso numero di pivot durante tutto l'intervallo di analisi. Le startup Controllo hanno un comportamento affine al metodo Effectuation.

4.2 Pivot per tipologia e per natura

In questo capitolo, l'intento è condurre un'analisi della tipologia e della natura dei pivot adottati nelle tre metodologie insegnate, esaminando il modo in cui tali pivot incidono sul modello di business canvas. Tale indagine mira a verificare o confutare le ipotesi seconda e terza.

4.2.1 Pivot per tipologia

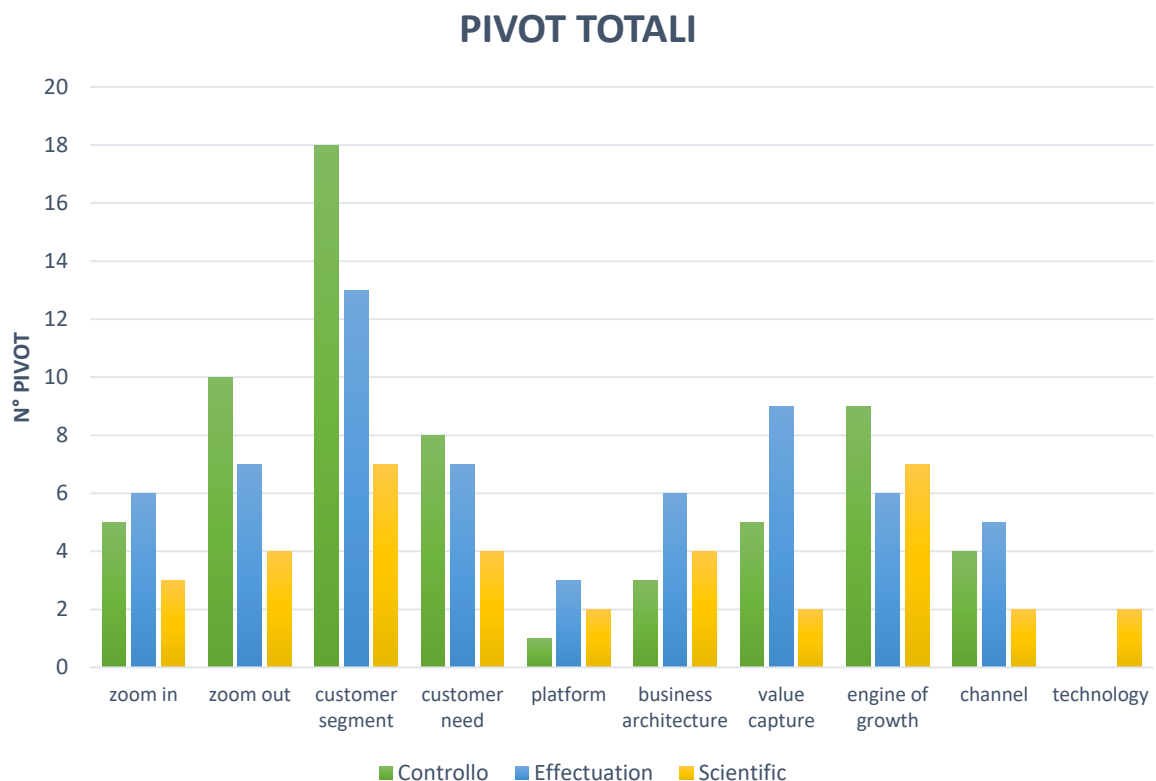


Figura 5: Tipologie di pivot per metodo

Dalla presente analisi preliminare emergono chiaramente alcune tendenze relative ai pivot attuati nelle startup, tra cui spiccano il Customer Segment, Zoom-out ed Engine of Growth come quelli di maggiore frequenza. Un'ulteriore analisi dettagliata di queste tre tipologie rivela che le startup di tipo Scientifico tendono a eseguire prevalentemente pivot di tipo Engine of Growth e Customer Segment. Questo suggerisce che le startup che adottano il metodo scientifico concentrano i loro sforzi sulla modifica del processo di crescita aziendale e sulla

selezione dei clienti, rivedendo il modo in cui attraggono e identificano il loro pubblico di riferimento.

Le startup che invece applicano il metodo Effectuation focalizzano principalmente i loro pivot sul Customer Segment e Value Capture. Questo indica che tali startup cercano, con le risorse a loro disposizione, di identificare soluzioni che risultino redditizie, concentrandosi sulla ricerca del cliente ideale e apportando modifiche per massimizzare il valore catturato dai clienti.

Infine, le startup di tipo Controllo effettuano pivot principalmente nelle categorie Customer Segment e Zoom-out. Ciò suggerisce che queste startup si concentrano sia sulla definizione del cliente target che sullo sviluppo del prodotto o servizio, ampliandone le funzionalità per meglio adattarsi alle esigenze del mercato.

4.2.1.1 Analisi correlazione pivot

Una ulteriore analisi che può essere condotta al fine di esaminare tali pivot consiste nell'osservare come tali approcci incidano sulle decisioni imprenditoriali relative all'attuazione dei pivot. In altre parole, si procede all'analisi della presenza di una correlazione tra i diversi tipi di pivot all'interno del metodo, al fine di stabilire se determinate tipologie di pivot vengano implementate congiuntamente o separatamente.

Dall'analisi effettuata possiamo estrapolare le seguenti tabelle:

SCIENTIFICHE

Pivot1	Pivot2	Correlazione
ZOOM IN	CUSTOMER SEGMENT	0,671
ZOOM IN	ENGINE OF GROWTH	0,717
ZOOM IN	CHANNEL	0,764
ZOOM OUT	CUSTOMER SEGMENT	0,618
ZOOM OUT	CHANNEL	0,829
CUSTOMER SEGMENT	BUSINESS ARCHITECTURE	0,709
CUSTOMER SEGMENT	VALUE CAPTURE	0,867
CUSTOMER SEGMENT	ENGINE OF GROWTH	0,869
CUSTOMER SEGMENT	CHANNEL	0,906
CUSTOMER NEED	BUSINESS ARCHITECTURE	0,612

BUSINESS ARCHITECTURE	VALUE CAPTURE	0,667
VALUE CAPTURE	ENGINE OF GROWTH	0,926
VALUE CAPTURE	CHANNEL	0,667
VALUE CAPTURE	TECHNOLGY	0,667
ENGINE OF GROWTH	CHANNEL	0,758

Tabella 4: Correlazione pivot startup Scientifiche

EFFECTUATION

Pivot1	Pivot2	Correlazione
ZOOM IN	CUSTOMER SEGMENT	0,824
ZOOM IN	CUSTOMER NEED	0,824
ZOOM IN	BUSINESS ARCHITECTURE	0,724
ZOOM IN	VALUE CAPTURE	0,844
ZOOM OUT	CUSTOMER SEGMENT	0,612
ZOOM OUT	CUSTOMER NEED	0,630
ZOOM OUT	PLATFORM	0,703
ZOOM OUT	BUSINESS ARCHITECTURE	0,637
ZOOM OUT	VALUE CAPTURE	0,803
CUSTOMER SEGMENT	CUSTOMER NEED	0,612
CUSTOMER SEGMENT	BUSINESS ARCHITECTURE	0,952
CUSTOMER SEGMENT	VALUE CAPTURE	0,644
CUSTOMER NEED	VALUE CAPTURE	0,803
PLATFORM	BUSINESS ARCHITECTURE	0,724

Tabella 5: Correlazione pivot startup Effectuation

CONTROLLO

Pivot1	Pivot2	Correlazione
ZOOM IN	CUSTOMER SEGMENT	0,666
ZOOM IN	CUSTOMER NEED	0,852
ZOOM OUT	PLATFORM	0,745
ZOOM OUT	CHANNEL	0,899
CUSTOMER SEGMENT	CUSTOMER NEED	0,603
PLATFORM	CHANNEL	0,804
VALUE CAPTURE	CHANNEL	0,603

Tabella 6: Correlazione pivot startup Controllo

Nelle tabelle sono state esposte esclusivamente le correlazioni tra pivot superiori a 0,6 come soglia; considerando un intervallo compreso tra 1, che rappresenta una correlazione perfettamente positiva, e -1, che indica una correlazione perfettamente negativa, si è stabilito il valore di 0,6 come significativo. Tale scelta deriva dall'obiettivo specifico di questa analisi, che mira a valutare la presenza di pivot che si manifestano congiuntamente, indicati da valori compresi tra 0 e 1.

Si osserva un notevole grado di somiglianza nelle correlazioni tra le tipologie di pivot nelle due metodologie. Le differenze evidenziate da tali risultati derivano principalmente dalla intensità delle correlazioni. In altre parole, sebbene esistano correlazioni analoghe nelle due metodologie, i valori di correlazione possono variare. Ad esempio, le imprese che adottano l'approccio effectuation mostrano una tendenza a modificare simultaneamente sia il prodotto che la tipologia di clientela, oppure l'architettura del business e il segmento di clientela. D'altra parte, le startup di tipo scientifico prediligono modificare la tipologia di clientela unitamente al canale di vendita o fornitura del prodotto o servizio, oppure cambiamento del metodo di acquisizione del valore congiuntamente al metodo di crescita.

Le startup di tipo Controllo, invece, presentano una propensione inferiore a eseguire pivot simultanei. Tuttavia, dall'analisi dei dati, risalta il fatto che tali startup tendono a modificare il prodotto in funzione del canale di vendita. È possibile, infine, notare come questo approccio sia più affine al metodo scientifico nell'attuare cambiamenti.

4.2.2 Cambiamenti Business Model Canvas

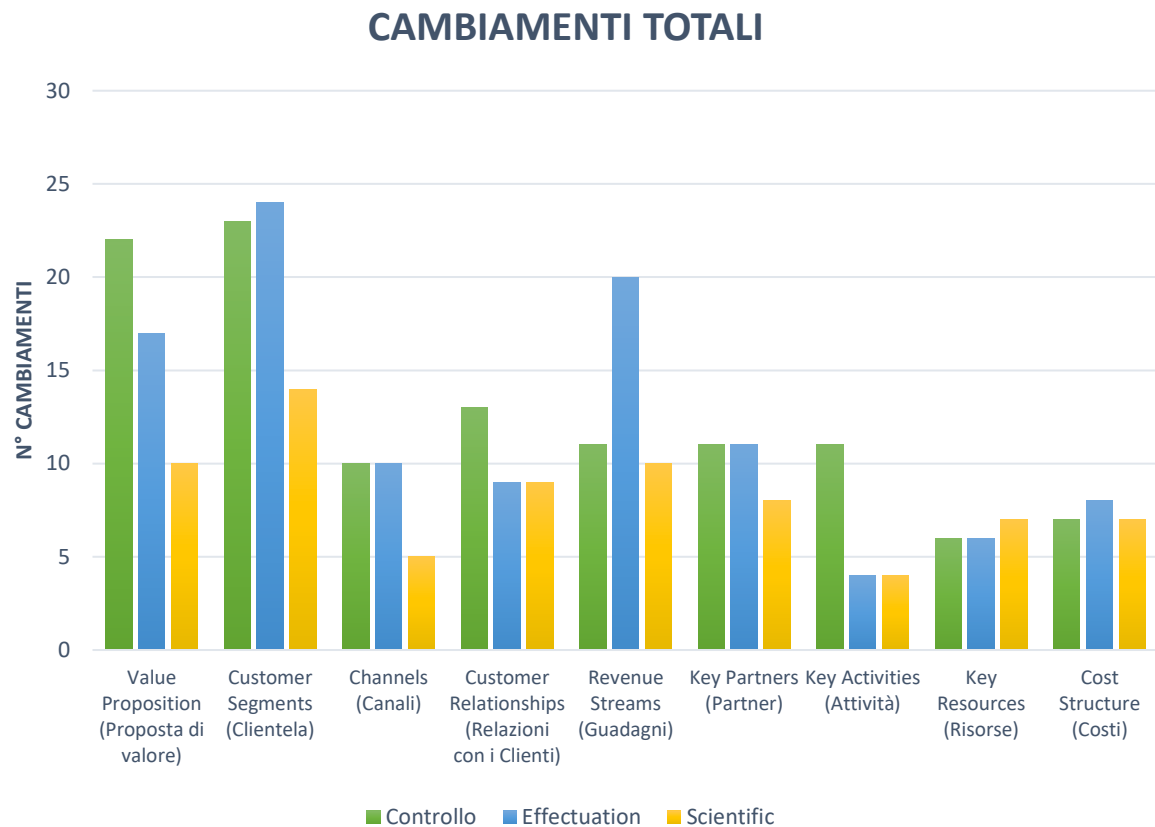


Figura 6: Cambiamenti nel Business Model Canvas

Dando uno sguardo al Business Model Canvas si può osservare ~~rivela~~ che le startup di tipo Scientifico si concentrano principalmente sulla riconfigurazione del segmento di clientela. Tuttavia, è rilevante osservare che, nonostante questa enfasi sul cliente, esse manifestano anche una propensione a modificare il prodotto o il servizio erogato, le relazioni con la clientela e i guadagni. Le startup che adottano l'approccio Effectuation confermano la tendenza precedentemente menzionata, poiché prediligono apportare significative modifiche al segmento di clientela e Revenues Stream, al fine di individuare il cliente disposto a remunerare la soluzione da loro offerta. Tuttavia, è fondamentale notare che tali imprese apportano altresì notevoli cambiamenti al prodotto o servizio offerto, ciò indica che in una visione di questi tre cambiamenti, si concentrano sul cliente, il prodotto o servizio che offrono al cliente e come

possono monetizzare la soluzione offerta. Per quanto concerne le startup orientate al controllo, queste si concentrano sulla proposta di valore e segmento di clientela.

Evidenze Emerse

Questa sezione iniziale del capitolo espone la seconda ipotesi, la quale suggerisce una convergenza delle startup verso un tipo specifico di pivot. Si evidenzia come le tre metodologie convergano verso il pivot relativo al Segmento di Clientela. Tale convergenza si riflette anche all'interno del Business Model Canvas, in cui si manifestano mutamenti significativi nei Segmenti di Clientela e nelle Proposte di Valore.

L'analisi delle variazioni osservate nei tre approcci rileva che le startup scientifiche riflettono parzialmente l'ipotesi iniziale. Queste imprese focalizzano i loro pivot sull'"Engine of Growth", concentrandosi sul processo di crescita della startup, comportandosi in modo differente rispetto all'ipotesi che prevedeva pivot relativi alla Proposta di Valore e ai Bisogni dei Clienti. Tuttavia, l'osservazione dei cambiamenti generati da tali pivot evidenzia un'attenzione particolare verso la Proposta di Valore e le relazioni con il cliente, aspetto affine a quanto originariamente ipotizzato.

Le startup che adottano il principio dell'Effectuation manifestano un comportamento più in linea con l'ipotesi, concentrandosi principalmente sui pivot relativi alla Cattura del Valore. Di conseguenza, focalizzano le loro modifiche principalmente sulle Proposte di Valore e sulle Fonti di Ricavo.

Le startup orientate al Controllo sembrano seguire in gran parte l'andamento previsto per le startup scientifiche, concentrando la loro attenzione sull'espansione delle caratteristiche del prodotto o servizio offerto. Infatti, l'analisi dei cambiamenti evidenzia un'attenzione particolare verso la Proposta di Valore e le Relazioni con i Clienti.

4.2.3 Analisi pivot incrementali e radicali

Andando ad analizzare i pivot possiamo distinguerli tra queste due categorie, pivot radicali se avviene un cambiamento totale del Customer Segment o della Value Proposition, pivot incrementali se vengono apportate delle piccole modifiche in uno dei blocchi del business model canvas.

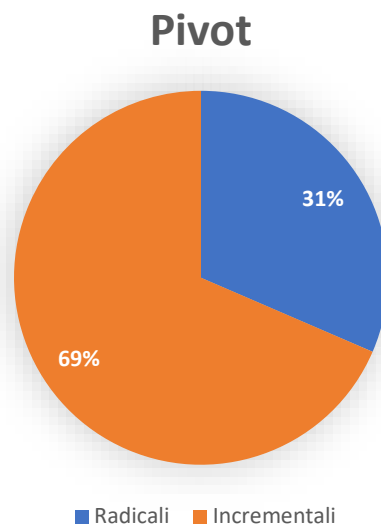


Figura 7: Distinzione tra pivot radicale e incrementale

Esaminando il grafico è possibile osservare che il 31% del totale dei pivot eseguiti è costituito da pivot radicali. Tale fenomeno può essere adeguatamente spiegato dalla fase iniziale in cui si collocano tali imprese emergenti. Nello specifico, le startup si trovano in una fase early stage, caratterizzata da un modello di business ancora poco strutturato e da un elevato grado di incertezza.

4.2.3.1 Pivot

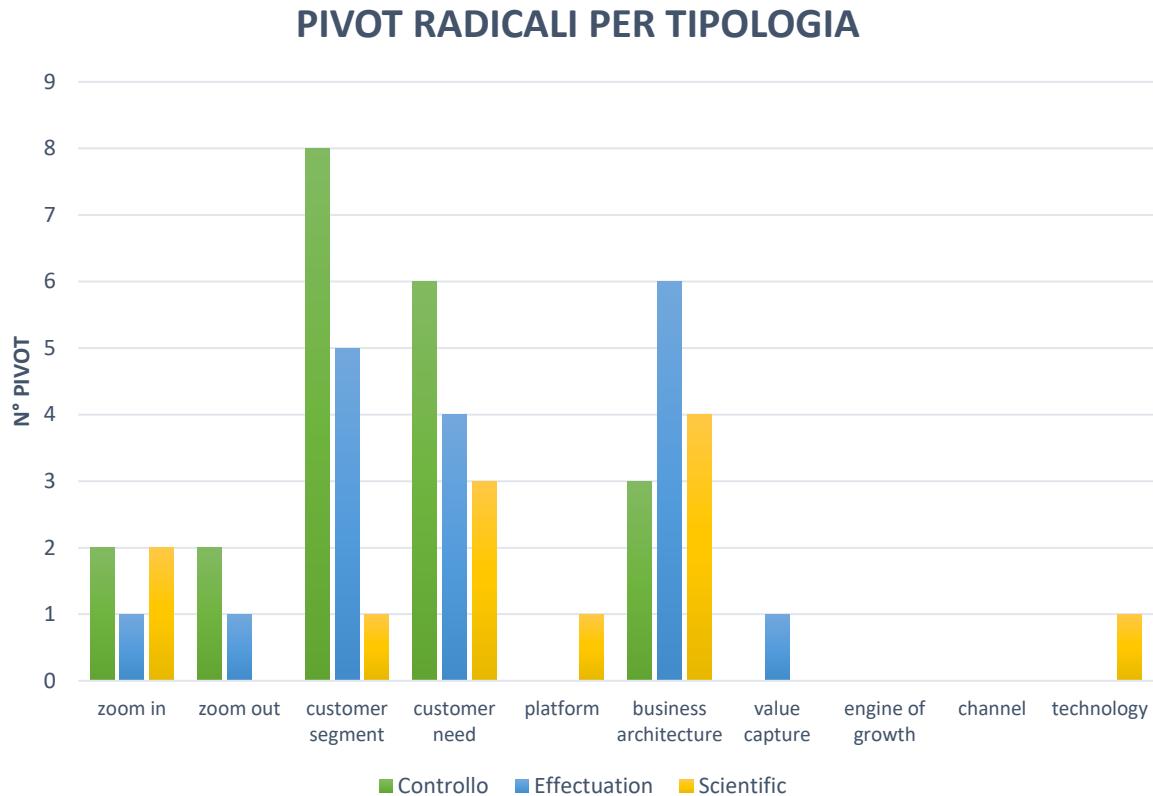


Figura 8: Pivot radicali totali

Mediante un'analisi approfondita della natura dei pivot radicali, emergono discernibili tendenze nelle startup che adottano l'approccio Effectuation. Queste imprese manifestano un'incidenza notevole di cambiamenti radicali nell'ambito della Business Architecture, seguiti dal Customer Segment e dal Customer Need. Tale comportamento può essere ricondotto alla metodologia che queste startup seguono, la quale enfatizza l'agilità e la capacità di rispondere in modo flessibile alle dinamiche del mercato.

Diversamente le startup che seguono un approccio di tipo Scientifico si focalizzano principalmente sulla Business Architecture, con un conseguente impatto sulla clientela target. È importante notare che queste imprese apportano anche modifiche significative al Customer Need, le quali rispecchiano le esigenze identificate tra la clientela. Questo tipo di cambiamento

è dovuto alla metodologia stessa, che pone un'enfasi particolare sulla raccolta di dati e sull'adattamento alle reali necessità del cliente.

Le startup orientate al Controllo, invece, eseguono pivot sul Customer Segment e sul Customer Need, dimostrando una concentrazione sia sulla ricerca del cliente target che sul prodotto o servizio offerto.

Nel complesso, un confronto tra le tre metodologie mette in luce che le startup Effectuation e Scientifiche attribuiscono una notevole importanza all'architettura del business, con una distinzione significativa: le prime si concentrano principalmente sul segmento di clientela, mentre le seconde sul bisogno del cliente.

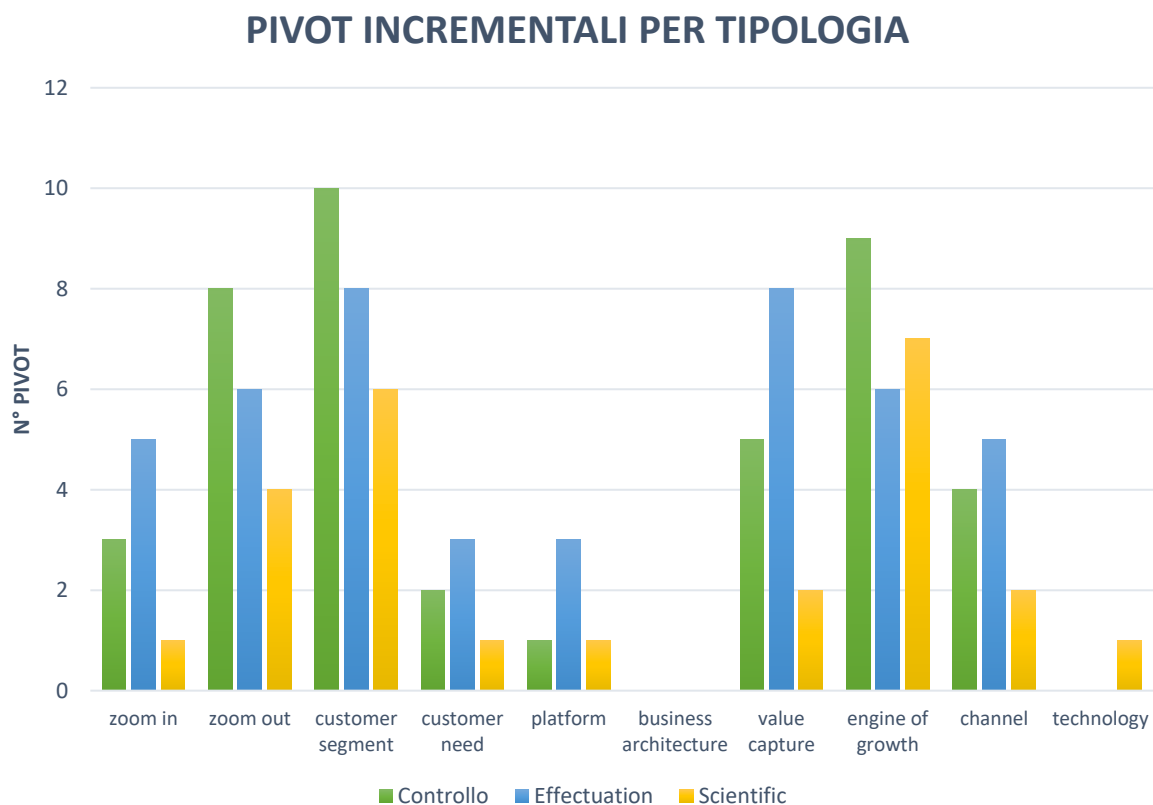


Figura 9: Pivot incrementali totali

Mediante un'analisi dei cambiamenti incrementali, si evidenziano distinti approcci tra le startup che adottano l'Effectuation, quelle di tipo Scientifico e quelle orientate al Controllo. Le startup che seguono l'approccio Effectuation apportano modifiche principalmente al Customer

Segment, al Value Capture e in egual misura al Zoom-out ed Engine of Growth. Questo fenomeno denota una focalizzazione su aspetti quali il cliente, il prodotto e l'ottimizzazione di come trarre il massimo valore da questa interazione.

Nel caso delle startup che adottano un approccio Scientifico, si riscontra che la maggior parte dei pivot incrementali riguarda l'Engine of Growth, seguito dai pivot relativi al Customer Segment. Queste imprese concentrano la loro attenzione sul processo di crescita della startup, con un'enfasi sulla capacità di attrarre e fidelizzare il cliente, nonché sulla ricerca del cliente target. Inoltre, si nota una significativa incidenza di pivot Zoom-out, il che suggerisce che apportano modifiche al prodotto o servizio offerto, ampliandone le funzionalità.

Per quanto riguarda le startup di tipo Controllo, queste effettuano modifiche principalmente sul Customer Segment e sull'Engine of Growth, con un elevato numero di pivot relativi al Zoom-out. Confrontando le tre tipologie, emerge una similarità nei pivot effettuati, in quanto Customer Segment ed Engine of Growth risultano essere le due categorie di cambiamenti incrementali più frequenti tra le startup di tutti e tre gli approcci.

4.2.3.2 Cambiamenti

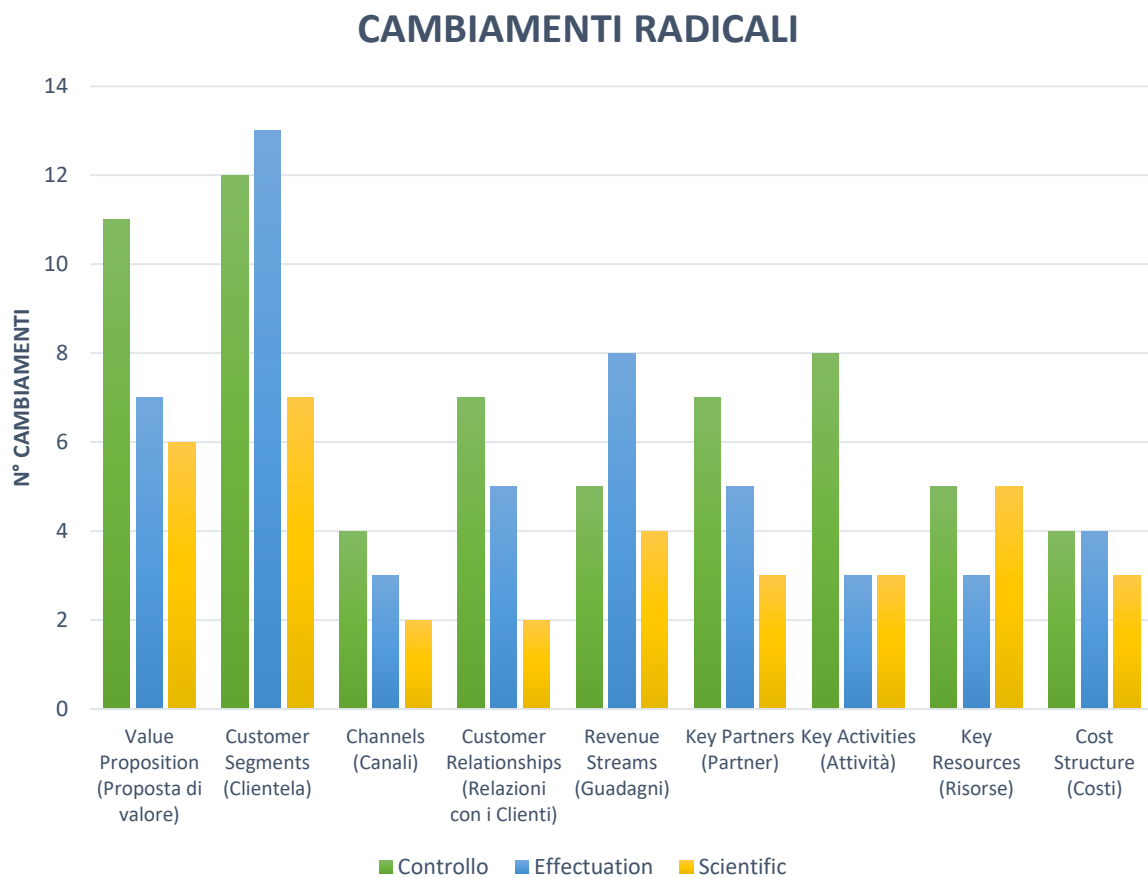


Figura 10: Cambiamenti radicali nel Business Model Canvas

Alla luce di un'analisi più approfondita dei cambiamenti radicali intrapresi dalle startup, emerge una distinta tendenza: le startup orientate al Controllo dimostrano una notevole inclinazione a rivoluzionare l'intero modello di business. Questa propensione si distingue marcatamente dalle strategie adottate dalle startup di tipo Effectuation e Scientifico, le quali invece si concentrano nell'individuare il cliente adatto al prodotto o servizio offerto. In particolare, le startup che seguono l'approccio Effectuation si distinguono per il loro interesse nel rivoluzionare il Revenues Stream, ovvero i guadagni ottenuti attraverso la fornitura del prodotto o servizio, mentre le startup di tipo Scientifico si concentrano sulla proposta di valore del prodotto o servizio fornito.

CAMBIAMENTI INCREMENTALI

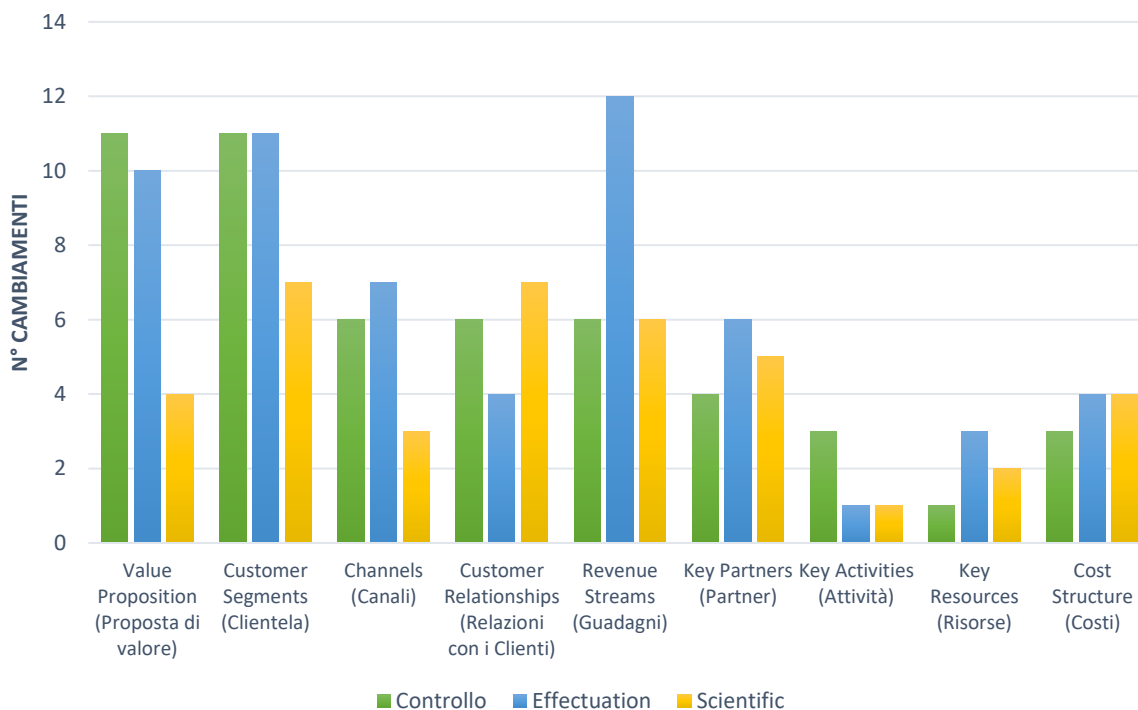


Figura 11: Cambiamenti incrementali nel Business Model Canvas

All'analisi del Business Model Canvas, emergono distinte strategie adottate dalle startup di tipo Scientifico, Effectuation e Controllo. Le startup di tipo Scientifico pongono la loro enfasi sulla modifica del segmento di clientela e sulle dinamiche della relazione con il cliente, concentrando gli sforzi nell'individuazione del cliente target e nella creazione di relazioni con esso.

Le startup che seguono l'approccio Effectuation, al contrario, mettono l'accento sui Revenues Streams e sul Customer Segment, con l'obiettivo di identificare il cliente target e determinare come presentare il prodotto o servizio in modo da attrarre e catturare valore. Inoltre, spesso apportano frequenti cambiamenti alla proposta di valore destinata al cliente, indicando un impegno nella modifica del prodotto o servizio offerto.

Le startup orientate al Controllo si concentrano invece sulla proposta di valore e sul segmento di clientela, operando modifiche sia sul cliente target sia sulla proposta di valore fornita al cliente.

Sebbene tutte e tre le tipologie condividano una maggiore incidenza di cambiamenti riguardanti il cliente target, si differenziano nella loro focalizzazione su aspetti distinti legati al cliente, come precedentemente descritto.

Evidenze Emerse

Questa sezione permette la verifica o la confutazione della terza ipotesi, evidenziando come le startup scientifiche, in contrasto con quanto previsto, effettuino un considerevole numero di pivot radicali, tuttavia senza un aumento significativo rispetto ai pivot incrementali. Tale conclusione si basa sull'osservazione che i pivot incrementali riflettono l'analisi complessiva dei pivot. È anche possibile notare che queste imprese implementano un considerevole numero di pivot radicali, specialmente di tipo Customer Need e Business Architecture, i quali generano modifiche non solo sulla Value Proposition e sul Customer Segment, ma su tutte le componenti che concorrono a generare valore. Questo comportamento, in parte, è mascherato dall'abbondanza di pivot incrementali. Tuttavia, risulta congruente con quanto previsto dalla seconda e terza ipotesi.

Le startup che adottano l'Effectuation seguono una linea coerente con le previsioni: eseguono un elevato numero di pivot incrementali. Inoltre, si nota una somiglianza tra i cambiamenti generati dai pivot incrementali e quelli radicali, in quanto entrambi conducono a tipologie diverse di pivot in base alla loro natura, ma determinano una simile tipologia di modifiche all'interno del Business Model Canvas.

Un andamento simile è osservabile anche nelle startup orientate al Controllo.

4.3 Analisi delle informazioni per eseguire i pivot

In questo capitolo, sarà condotta un'analisi delle informazioni impiegate dalle startup per effettuare pivot. Tale indagine mira anche a valutare la quarta ipotesi, la quale si propone di esaminare il processo che conduce le startup a effettuare tali cambiamenti.

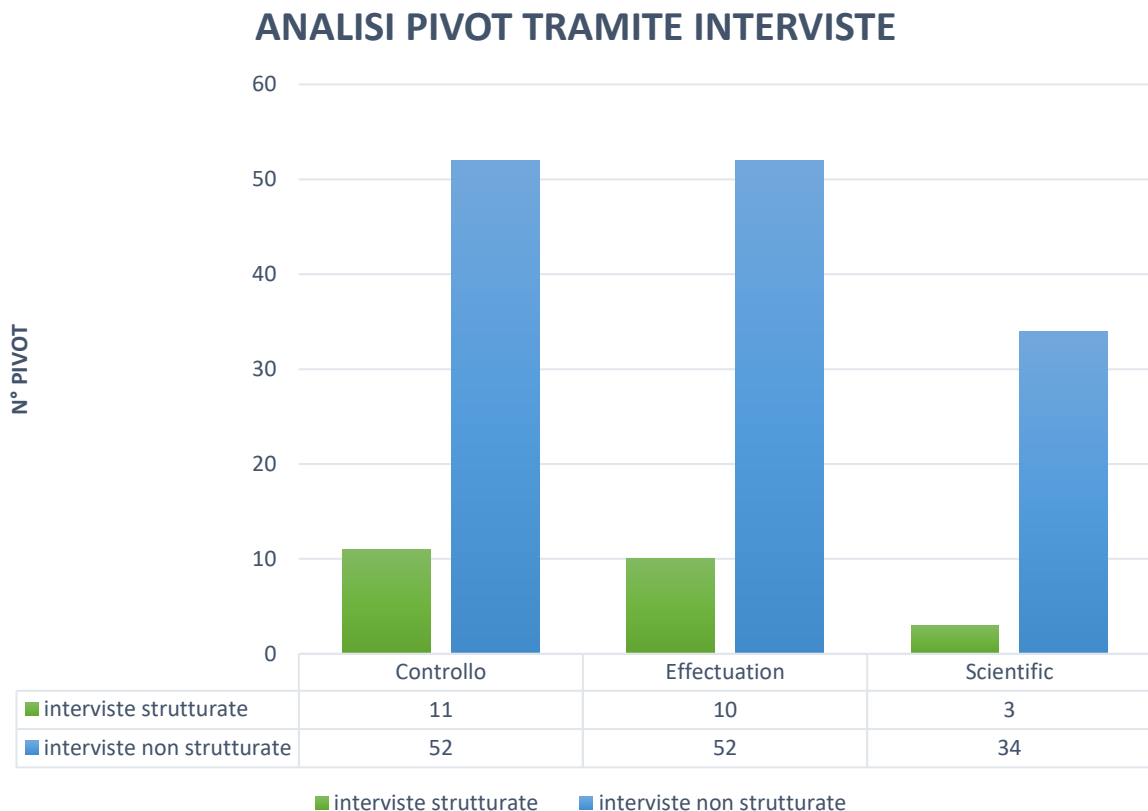


Figura 12: Analisi pivot tramite interviste

Una prima osservazione del grafico su riportato permette di constatare che la maggior parte dei pivot nei tre gruppi è stata eseguita senza il ricorso a interviste strutturate, con conseguente mancanza di dati non influenzati da bias.

Andando ad analizzare in maniera specifica dei gruppi possiamo notare che:

Effectuation

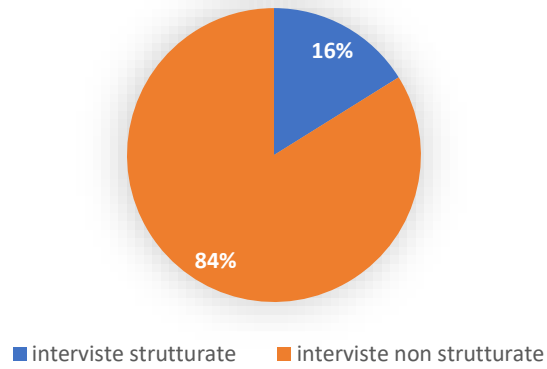


Figura 13: Analisi interviste su startup Effettuate

Controllo

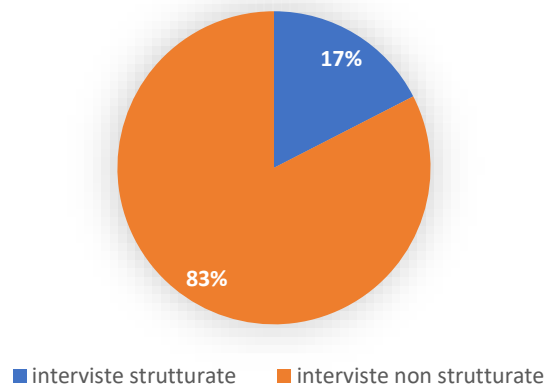


Figura 14: Analisi interviste startup Controllo

Scientific

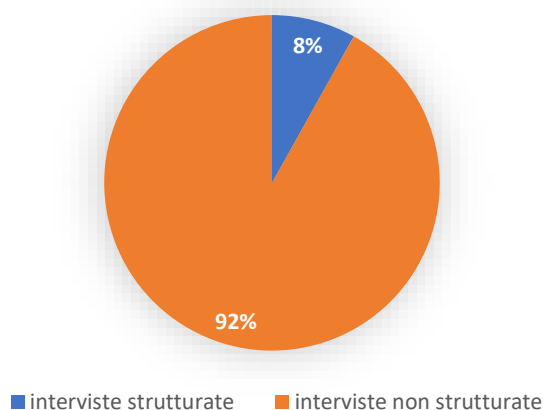


Figura 15: Analisi interviste startup Scientifiche

Mediante una comparazione tra i tre gruppi, emerge un quadro generale in cui la maggior parte dei pivot sono effettuati senza il ricorso a informazioni strutturate. Tuttavia, se analizziamo la percentuale di pivot eseguiti tramite interviste strutturate, si può osservare che le startup di tipo Controllo presentano un valore significativamente superiore rispetto alle altre due tipologie, mentre le startup scientifiche registrano la percentuale più bassa in questo contesto.

Evidenze Emerse

Ciò smentisce la quarta ipotesi, che suggeriva che le startup scientifiche, adottando un approccio più metodico, avrebbero dovuto effettuare un considerevole numero di pivot derivanti da interviste strutturate. Invece, si osserva l'opposto di quanto ipotizzato: le startup orientate all'Effectuation effettuano un numero maggiore di pivot derivanti da interviste strutturate rispetto a quelle scientifiche, mentre le startup orientate al Controllo seguono il medesimo andamento delle startup Effectuation.

4.4 Analisi startup per Prodotto/Servizio

Nel presente paragrafo si approfondirà l'analisi sempre seguendo le tre metodologie insegnate, concentrandosi dapprima sul prodotto offerto dalle startup e successivamente sui servizi che da quanto evidenziato in precedenza presentano delle caratteristiche differenti che possono incidere sulla tipologia e natura dei pivot effettuati.

Nella tabella n. 4 di seguito riportata evidenzia i dati posti alla base della presente analisi.

METODO	PRODOTTO/SERVIZIO	N° STARTUP
Controllo	Prodotto	9
Controllo	Servizio	25
Effectuation	Prodotto	9
Effectuation	Servizio	29
Scientifiche	Prodotto	4
Scientifiche	Servizio	16

Tabella 7: Suddivisione startup per metodo e prodotto o servizio offerto

Dalla tabella emergono chiaramente dati che indicano come la maggior parte delle startup si dedichino alla fornitura di servizi. È possibile avviare una prima fase di analisi osservando il conteggio dei pivot eseguiti, suddividendoli tra prodotto e servizio nei tre gruppi.

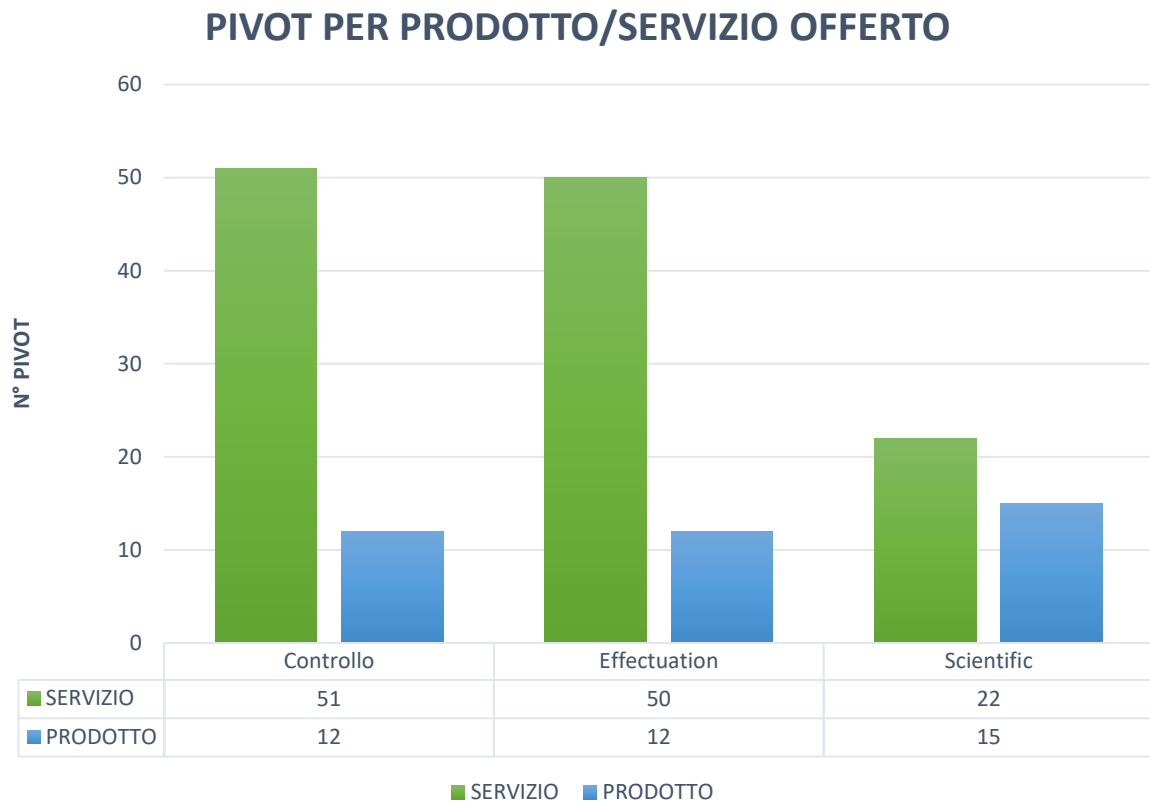


Figura 16: Suddivisione pivot per prodotto o servizio offerto.

Possiamo in questa prima fase dare una visione sulla propensione delle startup ad effettuare cambiamenti radicali o incrementali per il prodotto o servizio offerto:

PIVOT INCREMENTALI PER PRODOTTO O SERVIZIO

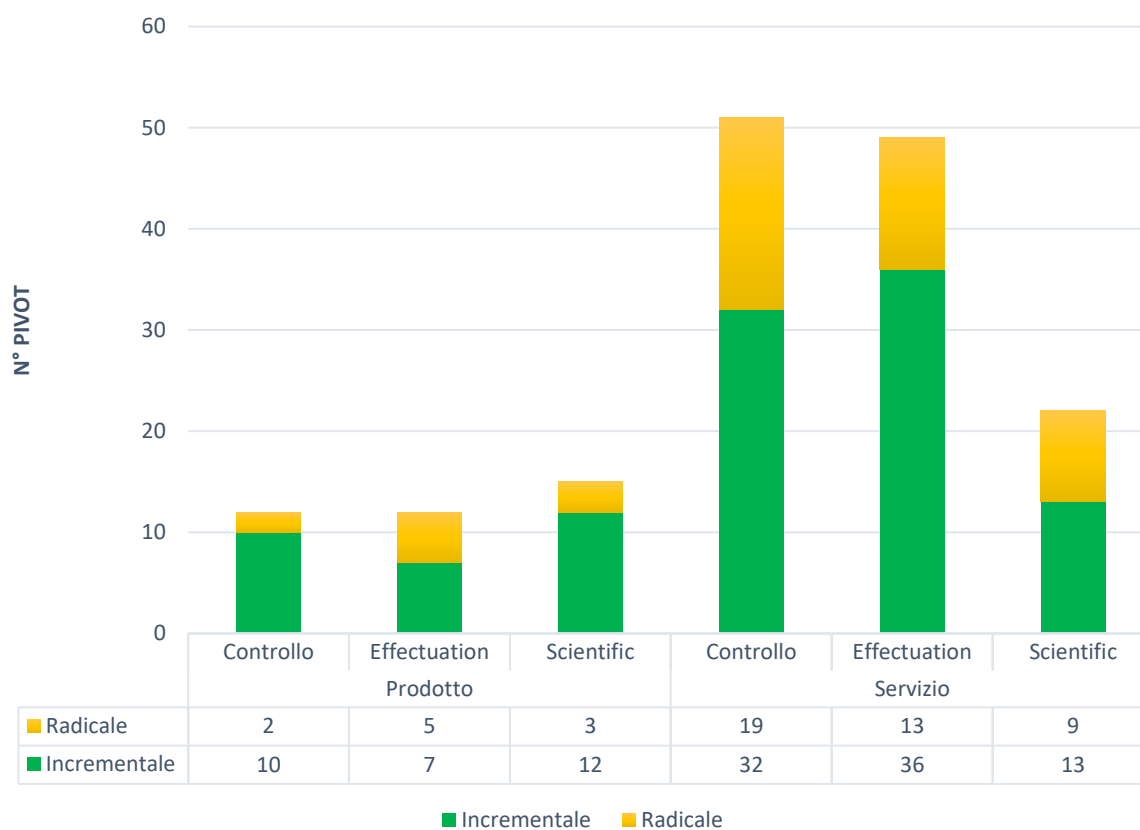


Figura 17: Suddivisione pivot radicale e incrementale per prodotto o servizio offerto.

4.4.1 Analisi startup per prodotto

In questa sezione saranno esaminati dettagliatamente i pivot compiuti dalle startup di tipo prodotto, con l'obiettivo di condurre un'analisi approfondita delle modifiche apportate al Business Model Canvas. In conclusione, verrà eseguita una distinzione tra il pivot radicale e quello incrementale, al fine di analizzare in modo specifico quali elementi del Business Model Canvas generino cambiamenti di natura radicale o incrementale per le startup che forniscono prodotti.

4.4.1.1 Pivot Totali per tipologia

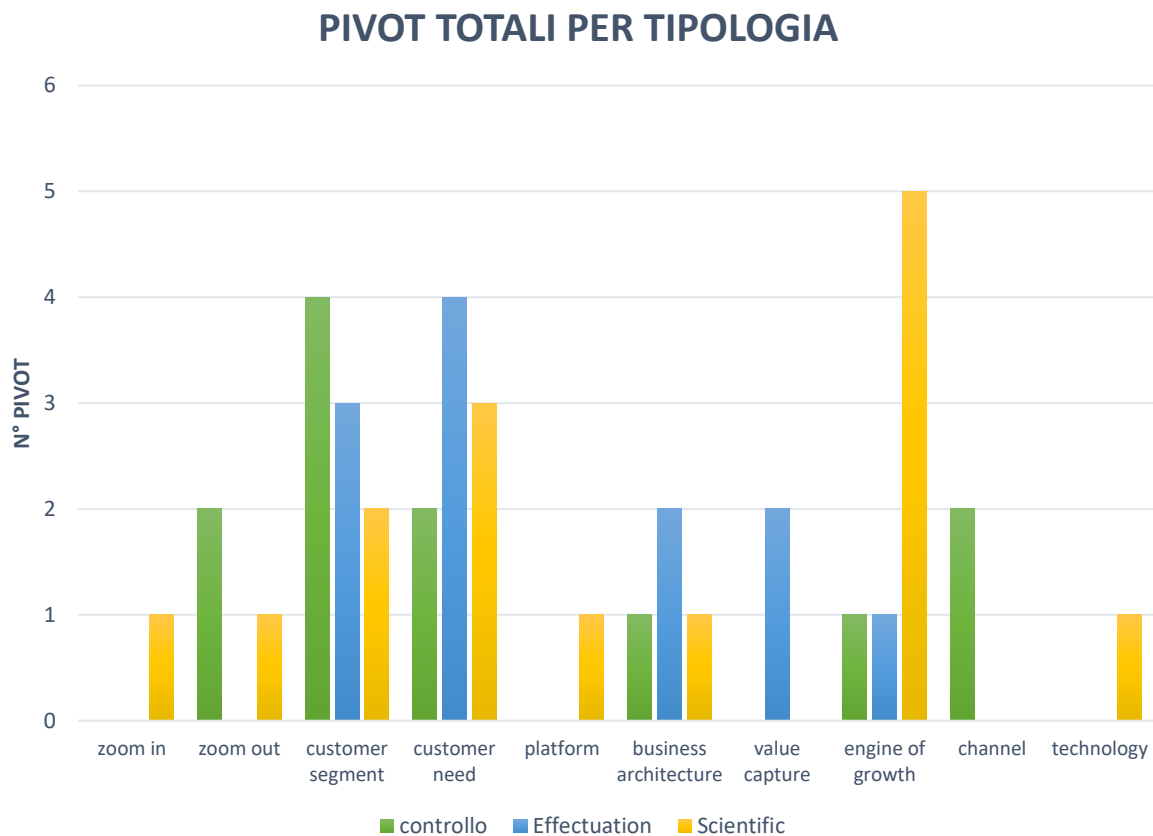


Figura 18: Pivot totali effettuati da startup che offrono un prodotto

Dall'analisi del grafico emerge chiaramente che le startup di tipo Scientifico tendono a compiere pivot in modo prevalente sul "Engine of Growth." Questa constatazione suggerisce

che tali startup pongono una particolare enfasi sull'ottimizzazione del processo di attrazione e fidelizzazione del cliente. Inoltre, esse attuano pivot di tipo "Customer Need," indicando una propensione a operare modifiche sostanziali al prodotto offerto.

Analogamente, l'osservazione delle startup che adottano l'approccio Effectuation rileva un frequente ricorso ai pivot riguardanti le esigenze dei clienti e il segmento di clientela. Le startup orientate al Controllo, invece, mostrano una maggiore incidenza di pivot relativi al "Customer Segment," al "Channel," e al "Zoom-out," concentrandosi sull'ottimizzazione delle relazioni con il cliente, l'aggiunta di funzionalità e le strategie di vendita dei prodotti.

Nel confronto tra le diverse metodologie, si notano pivot rilevanti in comune come il "Customer Segment" e il "Customer Need." Tuttavia, ciascuna metodologia presenta una focalizzazione specifica nei confronti dei pivot rilevanti, distinguendosi per le aree di maggiore interesse in relazione ai cambiamenti effettuati nel modello di business.

4.4.1.2 Pivot Radicali e Incrementali

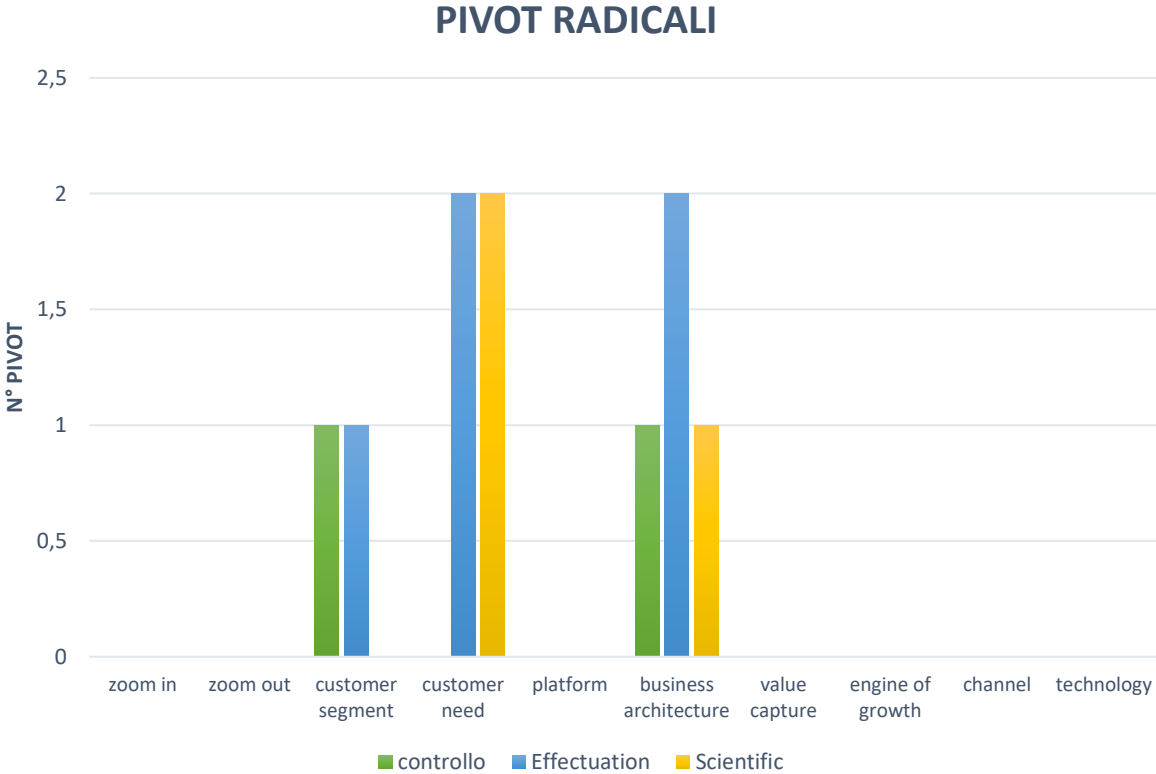


Figura 19: Pivot radicali effettuati da startup che offrono un prodotto.

Dall'analisi del grafico è evidente come le startup di tipo Scientifico adattino il loro modello di business in base alle esigenze del cliente e all'architettura del business, cercando di determinare se rivolgersi al consumatore finale (B2C) o concentrarsi sulla vendita professionale (B2B).

Analogamente, le startup di tipo "Effectuation" seguono il medesimo principio del modello scientifico, ma riorientano drasticamente il proprio modello di business in base al segmento di clientela individuato.

Le startup di tipo "Controllo" operano anch'esse una trasformazione radicale del modello di business, sia per quanto riguarda il segmento di clientela che l'architettura aziendale, quest'ultima condivisa con le altre due metodologie precedentemente descritte.

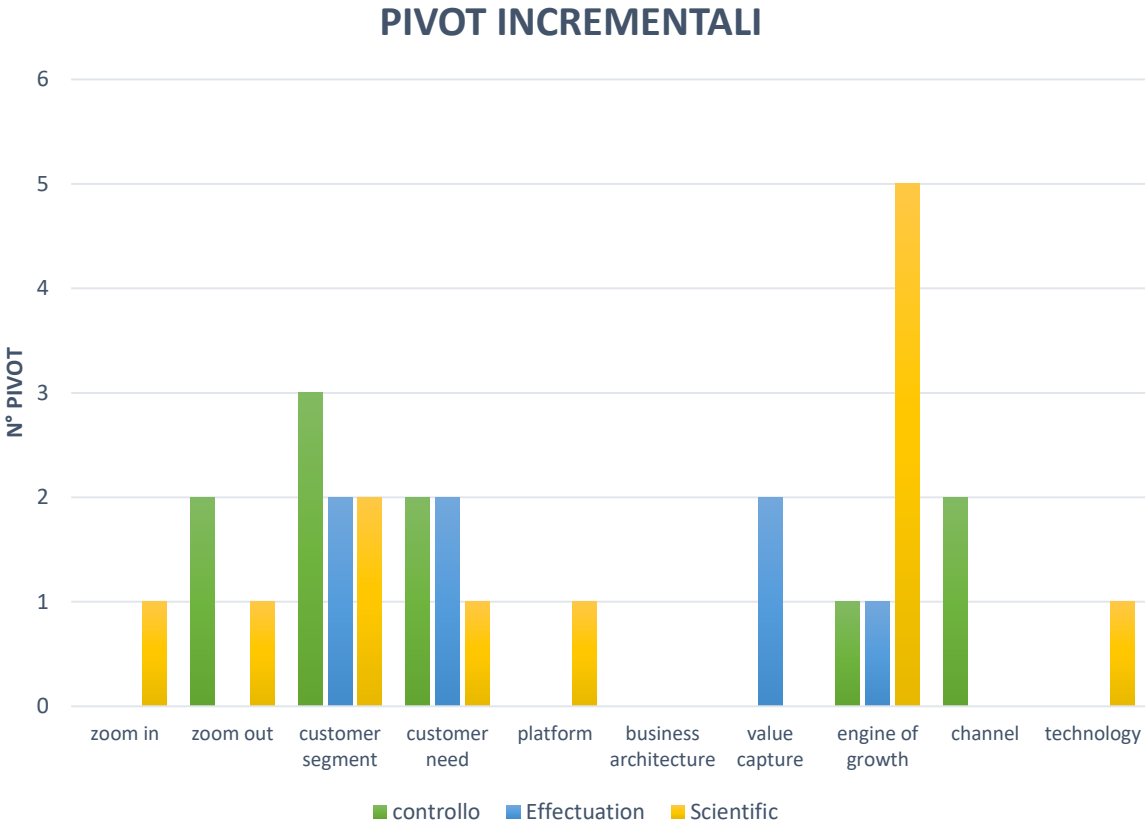


Figura 20: Pivot incrementali effettuati da startup che offrono un prodotto.

Dall'analisi del grafico, emergono differenti approcci tra le startup di tipo Scientifico, Effectuation e Controllo nel contesto della crescita del business. Le startup di tipo Scientifico si focalizzano principalmente sul modello di crescita e sul segmento di clientela, mettendo così l'accento sull'identificazione, l'attrazione e la fidelizzazione del cliente.

Le startup di tipo Effectuation dedicano una pari attenzione sia al Customer Segment, al Customer Need che alla Value Capture, apportando modifiche incrementalmente al prodotto, al target di clientela e alle strategie di estrazione del valore dal cliente.

Le startup di tipo Controllo si concentrano principalmente sui pivot Zoom-out, oltre a considerare il Customer Segment, il Customer Need e il canale di distribuzione.

Nel confronto tra questi tre metodi, emerge un comune interesse nel segmento di clientela. Tuttavia, si nota una similitudine tra il metodo Effectuation e l'approccio Controllo, entrambi caratterizzati da un approccio convergente, ma le startup di tipo Controllo prestano maggiore attenzione alle caratteristiche del prodotto e alle strategie per raggiungere il pubblico. D'altra parte, le startup di tipo Scientifico seguono un approccio diverso, come precedentemente descritto.

4.4.1.3 Cambiamenti totali nel Business Model Canvas

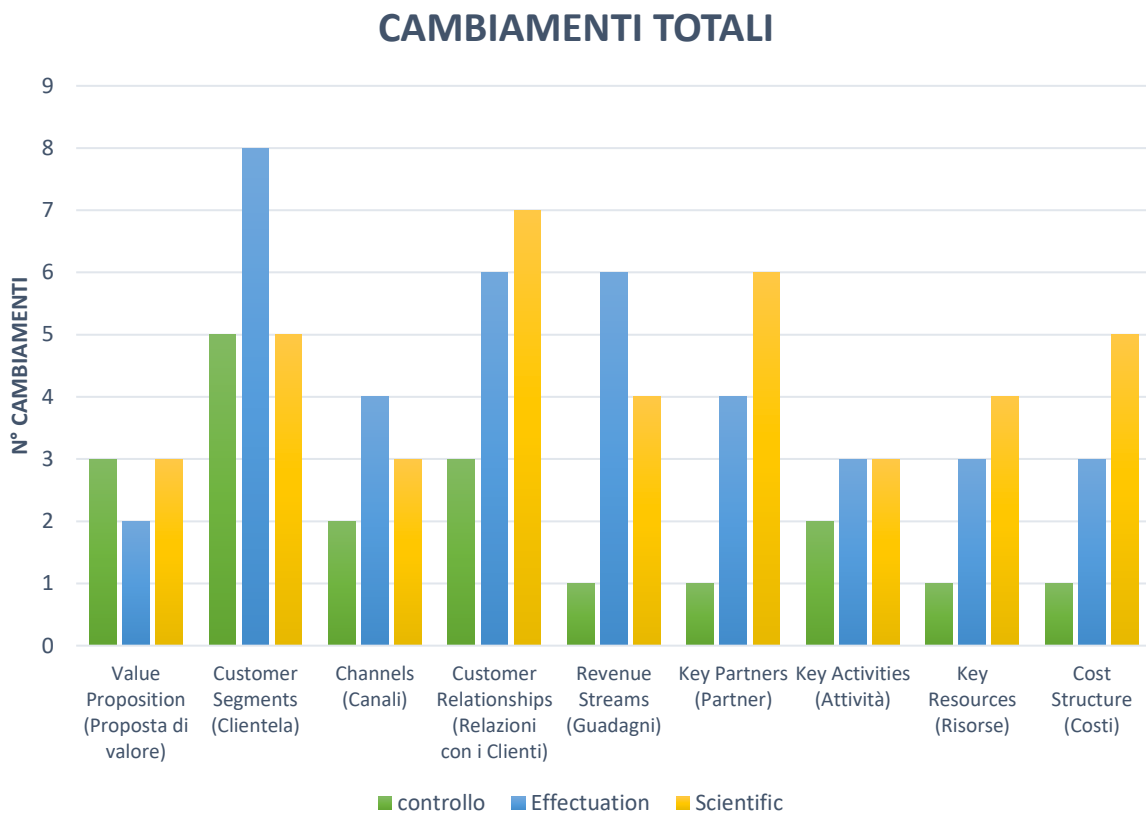


Figura 21: Cambiamenti totali per startup che offrono un prodotto.

Alla luce dell'analisi dei pivot precedentemente menzionati, emerge chiaramente che le startup di natura scientifica apportano modifiche significative alla Relazione con i Clienti e ai Partner. Tuttavia, una visione d'insieme dei cambiamenti effettuati rivela che tali startup apportano modifiche rilevanti soprattutto al Cliente Target, alle Risorse Chiave e alla Struttura dei Costi. Queste modifiche coinvolgono, in generale, la revisione di tutte le componenti del modello di business che contribuiscono alla creazione di valore per il cliente e alla ricerca del cliente ideale.

Osservando le startup di tipo Effectuation, si può notare che apportano cambiamenti principalmente al segmento di clientela, ma anche ai Guadagni e alle relazioni con i clienti. Di conseguenza, queste startup si concentrano sulla selezione del cliente target, sulle strategie di

generazione di entrate e sulle modalità di instaurare relazioni con i clienti, come precedentemente menzionato.

Le startup di tipo Controllo, invece, si concentrano prevalentemente sul segmento di clientela, ma dedicano attenzione anche alla proposta di valore e alle relazioni con i clienti.

In un confronto tra i tre approcci, è evidente come tutti e tre i gruppi abbiano in comune una focalizzazione sulla ricerca del cliente target e sulle relazioni con i clienti. La principale differenza risiede nel fatto che le startup Effectuation mettono una particolare enfasi sui Guadagni, mentre le startup scientifiche attribuiscono maggiore importanza ai Partner Chiave.

4.4.1.4 Cambiamenti radicali e incrementali nel Business Model Canvas

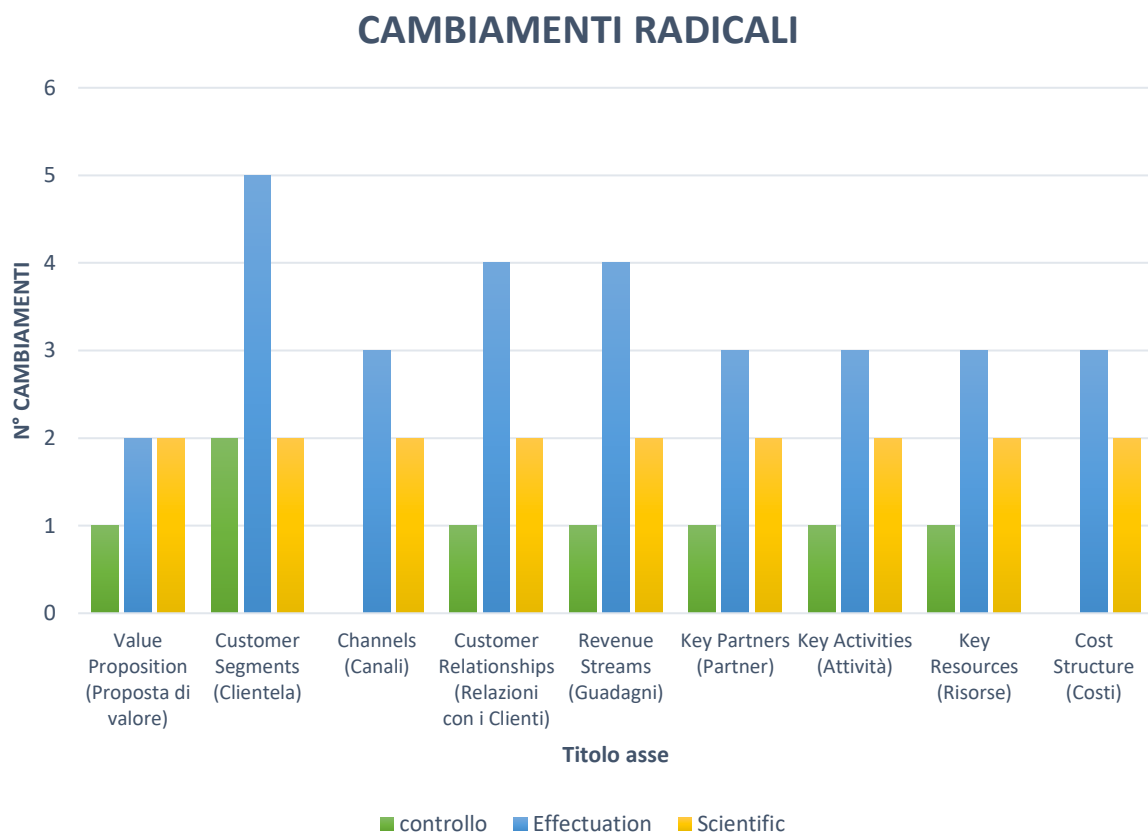


Figura 22: Cambiamenti radicali per startup che offrono un prodotto

Dall'analisi del grafico emerge chiaramente come le startup Scientifiche ed Effectuation siano soggette a simili e significativi mutamenti che coinvolgono l'intero Business Model Canvas. Le

startup scientifiche, in particolare, quando si trovano a compiere un pivot radicale, procedono a una modifica completa del modello aziendale, mentre le startup di tipo effectuation apportano cambiamenti di natura radicale che interessano soltanto alcune delle sue componenti, senza coinvolgere l'intero quadro. È evidente come queste ultime effettuino meno cambiamenti di portata radicale in relazione alla proposta di valore, ma invece operino variazioni nei blocchi necessari per conseguire il risultato desiderato.

Le startup di tipo controllo, al contrario, si distinguono per la loro tendenza a evitare modifiche sostanziali nell'ambito dell'intero Business Model Canvas, risultando pertanto le meno inclini a effettuare pivot di natura radicale.

Allorché si effettua un confronto tra i tre metodi sopracitati, emerge con chiarezza come i pivot radicali siano prevalentemente concentrati nel segmento di clientela.

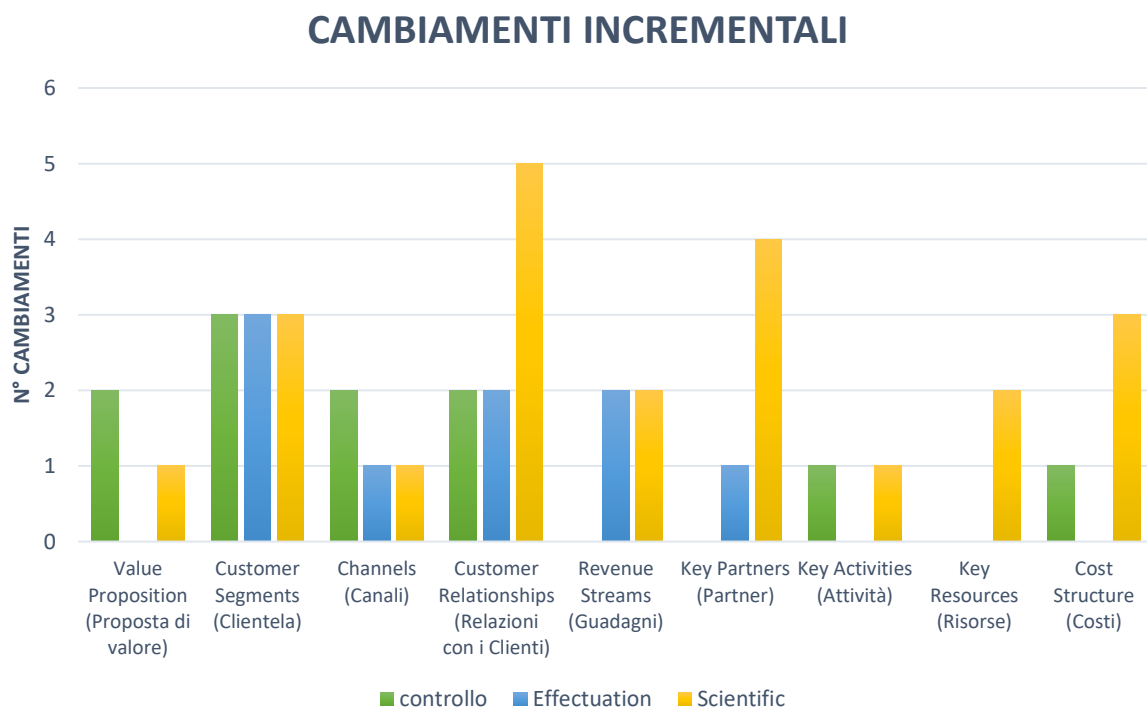


Figura 23: Cambiamenti incrementali per startup che offrono un prodotto.

Mediante l'analisi del grafico, emerge con evidenza come le startup di natura scientifica manifestino una notevole propensione a concentrarsi principalmente sulla rielaborazione della relazione con la clientela, apportando modifiche di minore entità nei settori dei partner chiave, del segmento di

clientela e della struttura dei costi. Di conseguenza, il loro centro di interesse principale risiede nella clientela e nella creazione di un valore distintivo.

Le startup che adottano l'approccio Effectuation, al contrario, rivolgono la loro attenzione principalmente al segmento di clientela, alla relazione con il cliente e ai guadagni. Ciò indica un focalizzarsi significativo sul cliente e su come massimizzare il valore estratto dal cliente.

Le startup di tipo controllo, invece, si concentrano sul segmento di clientela, sulla proposta di valore, sui canali di distribuzione e sulle relazioni con la clientela. Tale orientamento suggerisce una priorità attribuita al prodotto, al cliente e alla gestione dei canali di distribuzione del medesimo. Questa metodologia presenta somiglianze con entrambi gli approcci.

Allorché si procede a un confronto tra i tre metodi, emerge chiaramente come tutti e tre si concentrino in modo predominante sul segmento di clientela e sulla relazione con il cliente, differenziandosi poi per gli altri aspetti, come precedentemente delineato.

Notiamo, inoltre, come le startup di tipo effectuation siano particolarmente propense a eseguire pivot radicali nella fornitura del prodotto, in contrapposizione alle startup scientifiche, le quali si orientano più verso modifiche incrementali piuttosto che radicali. Le startup di tipo controllo, invece, compiono relativamente pochi pivot, sia di natura radicale che incrementale, nella fornitura del prodotto.

4.4.2 Analisi startup per Servizio

In questa sezione verrà condotta un'analisi del comportamento delle startup che forniscono un servizio e della loro adesione alle metodologie insegnate. Inizialmente, sarà effettuata un'indagine sui pivot operati, seguita da un esame dei cambiamenti apportati al Business Model.

4.4.2.1 Pivot totali per tipologia

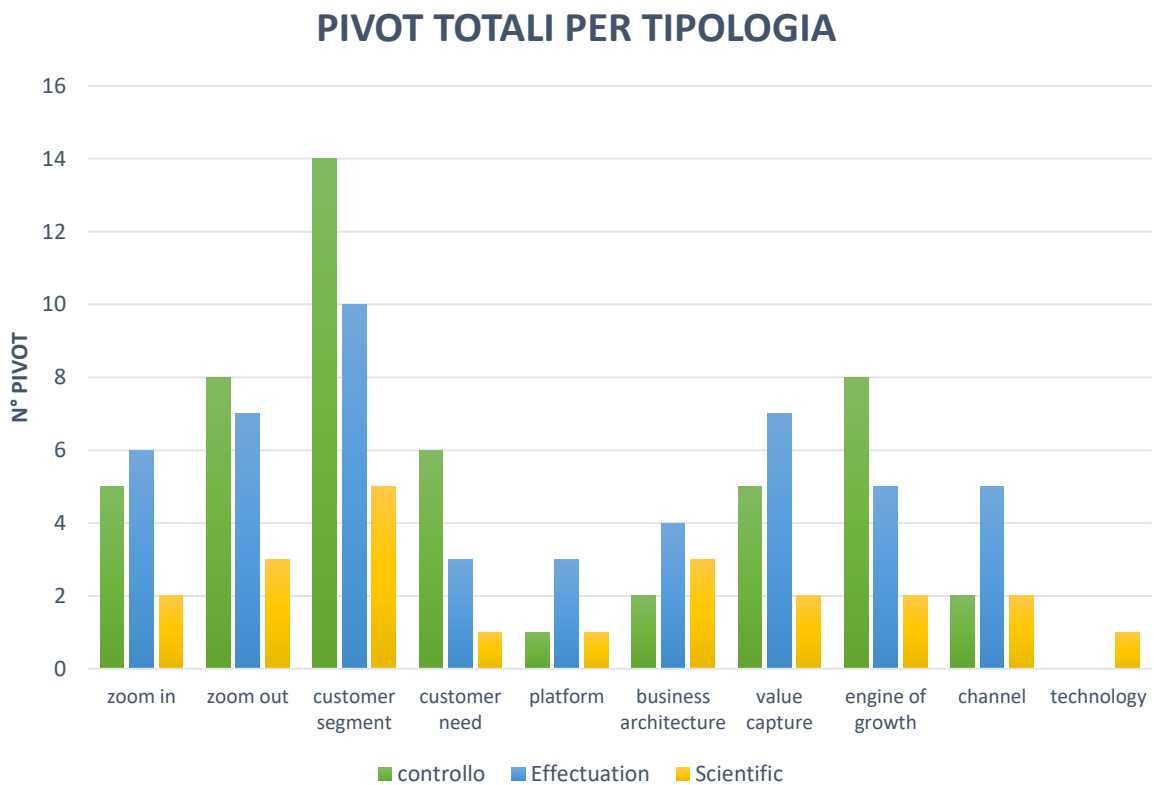


Figura 24: Pivot totali effettuati da startup che offrono un servizio.

Dall'analisi del grafico, emergono chiaramente tendenze distintive tra le startup che seguono l'approccio Effectuation, quelle di tipo Scientifico e quelle orientate al Controllo. Le startup Effectuation manifestano una notevole propensione a effettuare pivot riguardanti il Customer

Segment, Zoom-out e l'Engine of Growth. In tale contesto, è evidente che queste startup puntano a identificare con precisione il cliente target, ad attrarre una clientela più ampia e a migliorare le caratteristiche del servizio offerto.

D'altra parte, le startup di tipo Scientifico mostrano una maggiore inclinazione a compiere principalmente pivot di tipo Customer Segment, evidenziando una concentrazione sull'individuazione accurata del cliente ideale.

Le startup orientate al Controllo, invece, evidenziano una maggiore tendenza a effettuare pivot relativi al Customer Segment, al Zoom-out e all'Engine of Growth, concentrandosi sulla ricerca del cliente target, sull'ampliamento delle caratteristiche del servizio offerto e sull'attrazione di una clientela più ampia.

Effettuando a confronto i tre approcci, si può notare come tutti e tre si concentrino in modo predominante sul Customer Segment. In generale, le startup Effectuation e quelle orientate al Controllo mostrano comportamenti simili in questo aspetto specifico.

4.4.2.2 Pivot Radicali e Incrementali

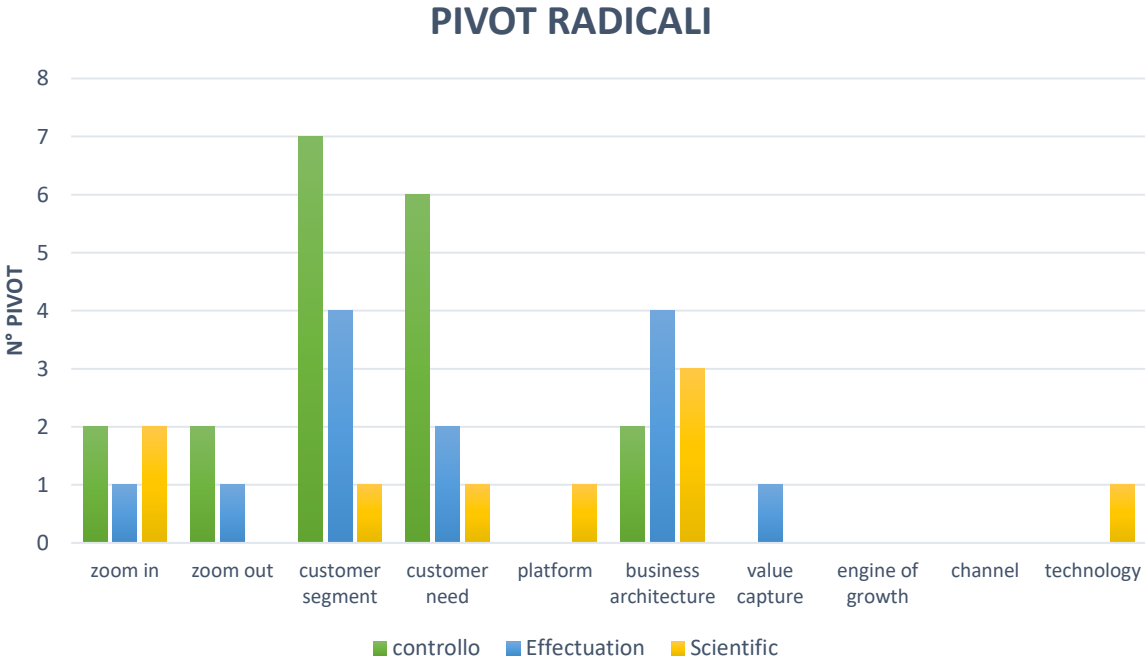


Figura 25: Pivot radicali effettuati da startup che offrono un servizio.

L'analisi del grafico rivela in maniera inequivocabile che le startup che abbracciano un approccio di natura scientifica si distinguono per l'implementazione più frequente di pivot radicali all'interno della struttura del loro modello di business. Un secondo tipo di pivot radicale ampiamente adottato da queste startup è il "Zoom-in," che implica un'attenta focalizzazione del servizio per rispondere alle esigenze specifiche dei clienti.

D'altra parte, le startup orientate all'effectuation tendono a compiere pivot principalmente nei settori relativi al segmento di clientela e all'architettura del business. Questo orientamento si manifesta nell'obiettivo di identificare il pubblico ideale per i prodotti offerti, sfruttando simultaneamente le circostanze contingenti per ottimizzare il modello di business, riducendo i costi e cercando opportunità di remunerazione. Le startup con un approccio orientato al controllo, invece, manifestano una preferenza per pivot di tipo "Customer Segment" e "Customer Need," concentrandosi quindi sul cliente e sulle sue esigenze. In misura minore, si verificano pivot di tipo "Zoom-in" e "Business Architecture."

Effettuando un confronto tra i tre metodi, si evidenzia una notevole similitudine comportamentale tra l'approccio effectuation e l'approccio di controllo, nonché tra l'approccio scientifico e l'approccio di controllo. Nel primo caso, si manifesta una chiara correlazione con il pivot "Customer Segment," caratterizzando una stretta affinità tra le due metodologie. Nel secondo caso, si riscontra una relazione meno marcata con i pivot "Zoom-in" e "Business Architecture."

PIVOT INCREMENTALI

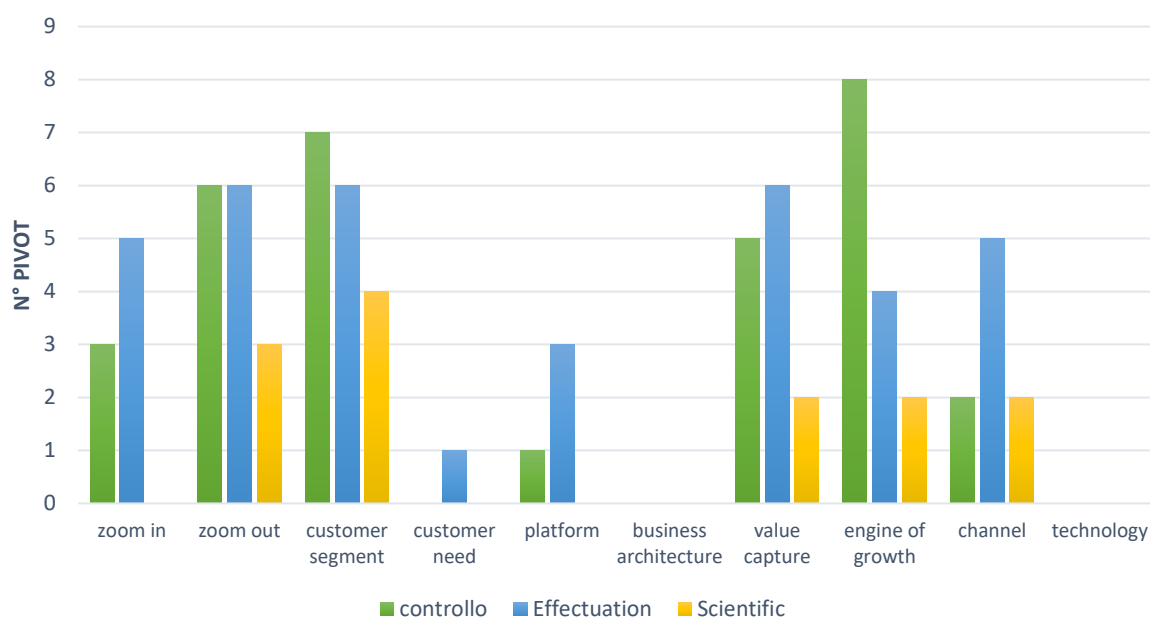


Figura 26: Pivot incrementali effettuati da startup che offrono un servizio.

Dall'analisi dei pivot incrementali attuati dalle startup emerge un quadro distintivo: le startup di natura scientifica si caratterizzano per cambiamenti incrementali nei Customer Segment e nel Zoom-out. Questi adattamenti comportano, rispettivamente, la riformulazione del target di clientela e l'espansione delle caratteristiche offerte.

Le startup orientate all'effectuation, invece, mostrano una tendenza predominante a implementare pivot nei settori del Customer Segment, del Zoom-out e del Value Capture. Tale comportamento riflette notevoli somiglianze con l'approccio scientifico, con l'eccezione che le startup di tipo effectuation attribuiscono una considerevole importanza al metodo di cattura del valore.

Le startup che adottano un approccio di controllo manifestano una predilezione per pivot di tipo "Engine of Growth", concentrandosi quindi sull'attrazione e sulla fidelizzazione dei clienti. In misura minore, effettuano pivot anche sul Customer Segment e sul Zoom-out, modificando il target di clientela e ampliando le caratteristiche offerte.

Mettendo a confronto le tre metodologie, emergono dei cambiamenti condivisi, ossia il Customer Segment e Zoom-out, concentrandosi quindi sul cliente e sulle caratteristiche del prodotto offerto. Tuttavia, le metodologie effectuation e controllo si differenziano per l'attenzione rivolta ad altre specifiche caratteristiche.

4.4.2.3 Cambiamenti totali nel Business Model Canvas

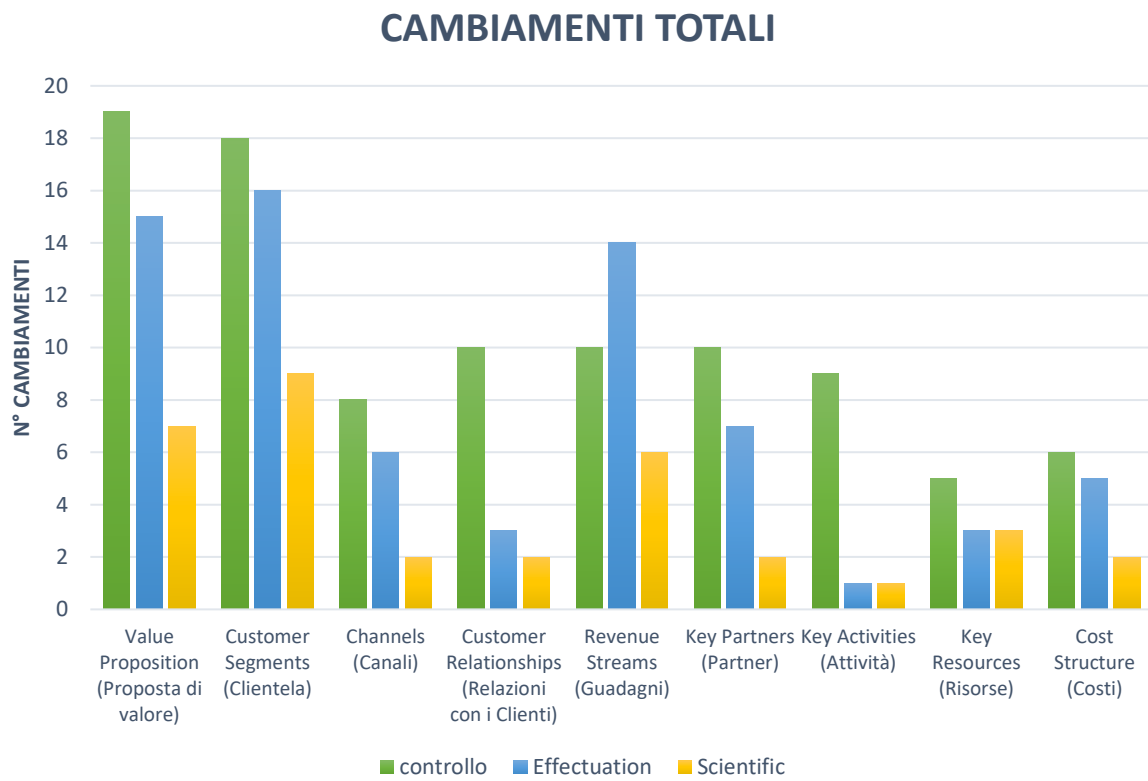


Figura 27: Cambiamenti totali per startup che offrono un servizio.

Sulla base dell'analisi dei pivot precedentemente menzionati, emergono alcune considerazioni rilevanti in relazione alle startup orientate al metodo scientifico. Queste imprese sembrano introdurre modifiche al segmento di clientela. Un'osservazione più ampia dei cambiamenti apportati evidenzia che tali startup apportano anche modifiche significative alla Proposta di Valore e ai Guadagni. In altre parole, le startup di tipo Scientifico, come già accennato, si concentrano sul segmento di clientela, ma attribuiscono altrettanta importanza alla rielaborazione del servizio offerto e alla generazione di ricavi che da quest'ultimo.

Per quanto riguarda le startup orientate all'Effectuation, si osserva che apportano principalmente modifiche alla Clientela, alla Proposta di Valore e ai Guadagni. Questo

comportamento mostra somiglianze con la Metodologia Scientifica, evidenziando un focus sul cliente, sulla proposta di valore e sulla generazione di entrate.

Per quanto concerne le startup orientate al Controllo, è interessante notare che, sebbene presentino analogie con le altre metodologie, si concentrano anche sulla Relazione con i Clienti, sui Partner Chiave e sulle Attività Chiave. Ciò suggerisce che queste imprese puntano a generare valore non solo attraverso il servizio offerto ma anche attraverso le relazioni con i clienti, i partner strategici e le attività chiave del loro modello di business.

4.4.2.4 Cambiamenti radicali e incrementali nel Business Model Canvas

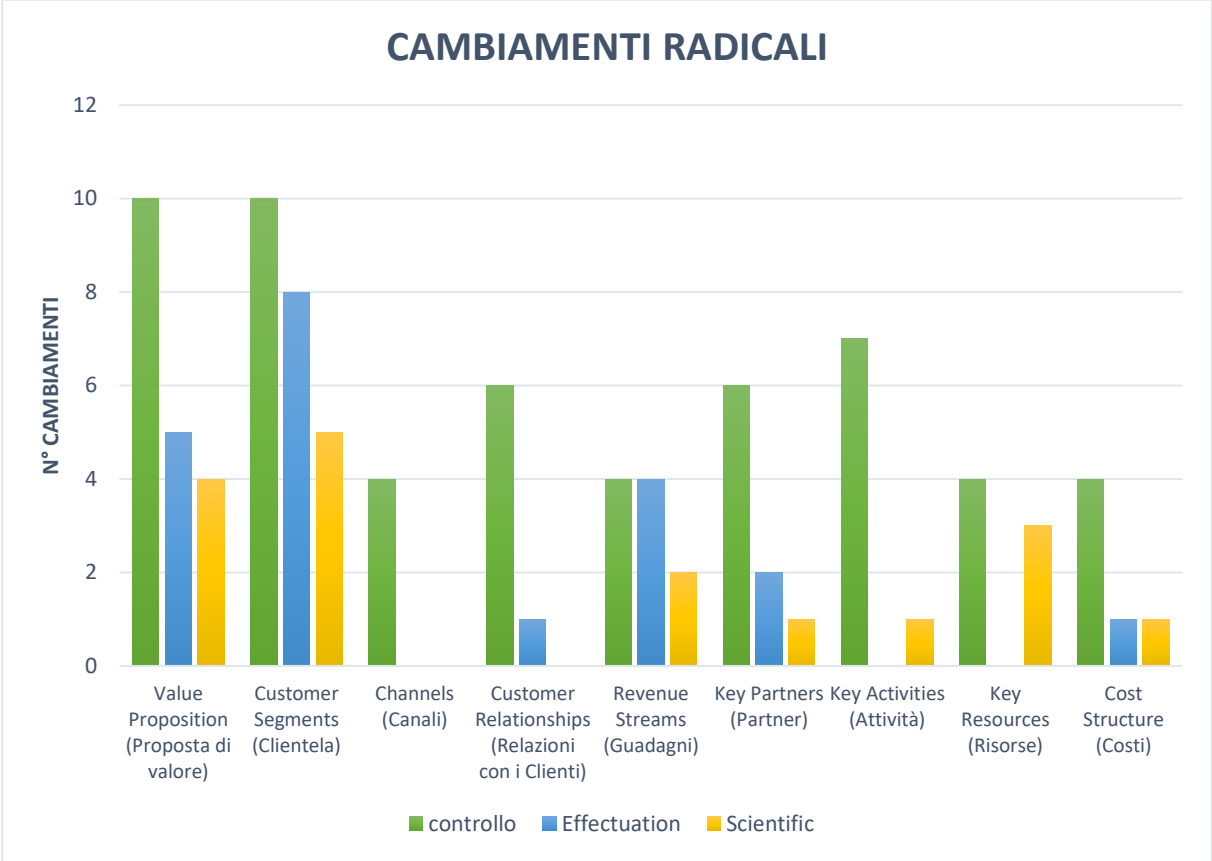


Figura 28: Cambiamenti radicali per startup che offrono un servizio.

Dall'osservazione del grafico, emerge chiaramente come le tre metodologie manifestino una predilezione per apportare modifiche più rilevanti nei segmenti relativi al "Segmento di Clientela" e alla "Proposta di Valore". Tuttavia, è possibile distinguere tali metodologie attraverso un'analisi più approfondita, evidenziando specifiche aree di focalizzazione.

Le startup di natura scientifica si caratterizzano per la loro tendenza a effettuare modifiche significative in tutte le componenti del segmento di Creazione di Valore all'interno del Business Model Canvas.

Le startup orientate all'effectuation, al contrario, mostrano una maggiore concentrazione nei settori dei "Guadagni" e dei "Partner Chiave".

Le startup che adottano un approccio di controllo, invece, si distinguono per la realizzazione di pivot radicali sull'intero Business Model Canvas, con una particolare enfasi sulle "Attività" e sui "Partner Chiave".

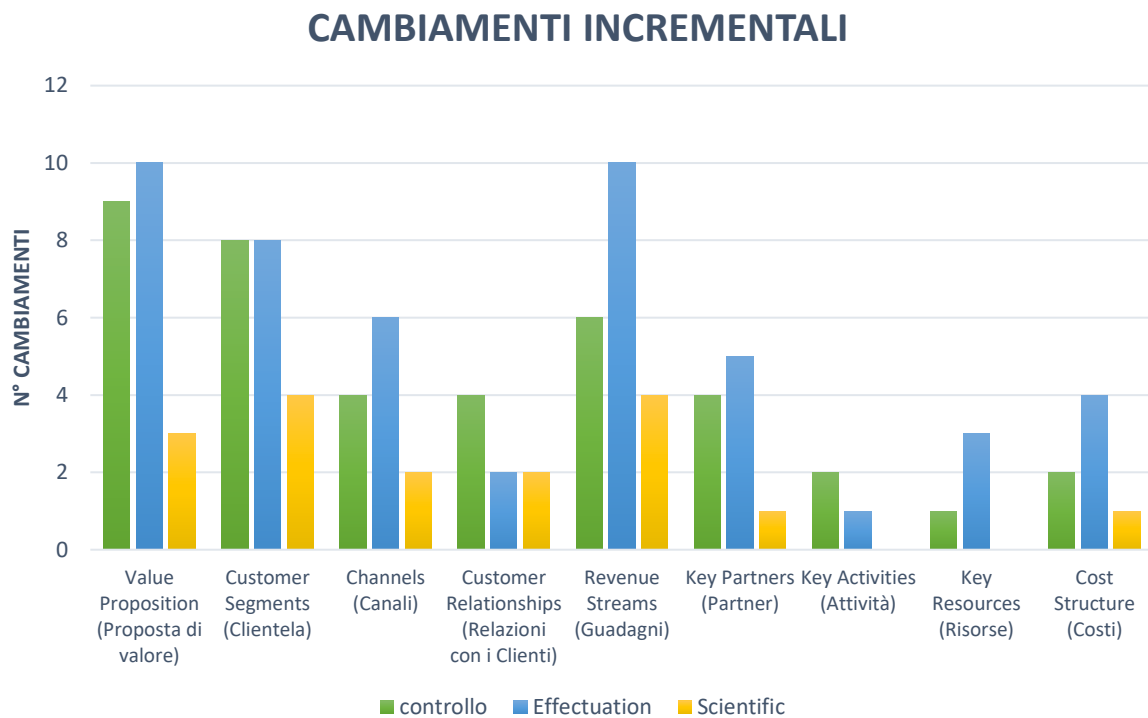


Figura 29: Cambiamenti incrementali per startup che offrono un servizio.

Dall'analisi del grafico, emergono chiaramente differenti aree di concentrazione nelle strategie delle startup, in relazione alle diverse metodologie adottate.

Le startup di tipo scientifico si distinguono per la loro enfasi sul "Segmento di Clientela" e sui "Guadagni". Queste startup cercano di modificare il cliente target per individuare il pubblico ideale e adottano metodologie di guadagno più adeguate a tale cliente. In generale, si osserva una tendenza a effettuare cambiamenti incrementali in tutte le componenti relative alla cattura del valore all'interno del Business Model Canvas.

Le startup orientate all'effectuation, al contrario, si concentrano principalmente sulla "Proposta di Valore" e sui "Guadagni", evidenziando una somiglianza con la metodologia scientifica, ma con una minore attenzione al "Segmento di Clientela" e ai "Canali". Queste imprese pongono una maggiore enfasi sul prodotto e sulle modalità di generare reddito.

Le startup di tipo controllo mettono in primo piano la modifica della "Proposta di Valore" e del "Segmento di Clientela", concentrandosi quindi sul prodotto e sul cliente target.

Effettuando un confronto tra le tre metodologie, emerge chiaramente una convergenza verso il cambiamento comune all'interno del Business Model Canvas, ossia il "Segmento di Clientela". Inoltre, si osservano somiglianze sia tra le metodologie di controllo ed effectuation, sia tra effectuation e scientifiche. Nel primo caso, entrambe manifestano una notevole quantità di cambiamenti nella "Proposta di Valore," mentre nel secondo caso, entrambe evidenziano un'attenzione marcata per le metodologie di guadagno.

Evidenze Emerse

Dopo condotte le analisi relative ai prodotti e servizi proposti dalle startup, si procede a verificare o confutare la quinta e ultima ipotesi. Inizialmente, si osserva, come previsto dalla seconda ipotesi, una convergenza delle startup nell'attuare pivot orientati al Segmento di Clientela, ma si focalizza l'attenzione su altri aspetti verso cui le startup convergono o divergono, oltre al cliente.

Le startup che offrono servizi generalmente tendono a eseguire pivot di tipo "Zoom-out", i quali determinano modifiche nella proposta di valore. Questo andamento corrisponde all'ipotesi che le startup orientate al servizio si concentrino sulla modifica del servizio stesso. Al contrario, le startup che forniscono prodotti mostrano una maggiore attenzione ai bisogni del cliente.

Inoltre, si nota una differenziazione del comportamento delle startup che offrono prodotti in relazione alla metodologia adottata, e ciò comporta la diversità di pivot secondo il metodo specifico insegnato. Questo comportamento si riflette anche nelle startup di approccio scientifico ed effectuation che forniscono servizi. Al contrario, le startup orientate al Controllo che forniscono servizi riflettono il comportamento delle startup Effectuation che offrono servizi.

5. Conclusioni

Le basi su cui si fonda la stesura di questa tesi comprende l'esistenza di due approcci basati sulla letteratura e un approccio formativo. Le due metodologie, Scientifiche ed Effectuation, si distinguono per la loro applicazione, la prima che adotta un approccio più ponderato e rigoroso basato su una letteratura di supporto ben definita, mentre la seconda si basa maggiormente sull'intuito e su un'evoluzione meno disciplinata della proposta di valore.

Il metodo formativo, denominato Controllo, questo termine è stato attribuito alle startup che non hanno seguito un metodo presente in letteratura, ma hanno invece partecipato a un percorso di formazione, assimilando nozioni e argomenti generali legati all'imprenditorialità. In alcuni aspetti, questo percorso rispecchia i corsi universitari dedicati a questo campo.

Obiettivo della tesi è quello di analizzare se effettivamente tra queste metodologie esistono delle differenze nei risultati e nelle scelte.

Basandoci su questo, sono state formulate delle ipotesi che poi si è cercato di confutare al fine di esaminarle attentamente e valutarne la validità.

Si procede ora a riportare le principali evidenze relative alle cinque ipotesi oggetto di analisi.

Prima Ipotesi:

Il comportamento delle startup nei dieci round analizzati, è uno dei primi aspetti indagati.

Si è iniziato con la premessa che le startup avrebbero eseguito un numero considerevole di pivot durante l'intero periodo di analisi al fine di convalidare la loro idea imprenditoriale. In particolare:

- Startup scientifiche, applicando la metodologia, effettuino un numero significativo di pivot durante i round.
- Startup effectuation, seguendo una metodologia meno rigida nella convalida delle idee, dovrebbero compiere un basso numero di pivot durante l'intervallo di analisi.
- startup Controllo, fondando le proprie attività su una conoscenza teorica di carattere generale, si prevede adottino un comportamento intermedio tra le due metodologie.

Il risultato che emerge è che le startup richiedono quattro iterazioni per concentrarsi sull'idea. Contrariamente alle ipotesi formulate, le startup di tipo Scientifiche non manifestano un numero significativo di pivot durante il periodo di analisi, ma si osservano fasi in cui non avvengono tali modifiche. Diversamente, le startup che seguono l'approccio Effectuation, come previsto, implementano un basso numero di pivot durante l'intero intervallo di analisi. L'andamento dei pivot per le startup di tipo Controllo risulta simile a quello delle startup che adottano l'approccio Effectuation, confutando quanto ipotizzato.

Seconda Ipotesi:

Altro tema analizzato è l'impatto della metodologia sulla tipologia di pivot intrapresi dalle startup e l'influenza di tali cambiamenti sul Business Model Canvas.

Si è fatta una premessa che riguarda la fase di early stage in cui le startup si collocano, cioè ci si attende una convergenza nei tipi di pivot. Tuttavia, si è ipotizzato:

- Startup di tipo Scientifico, applicando la metodologia, ci si aspetta un'attenzione particolare alle esigenze del cliente e alla proposta di valore, indicando la possibilità di significativi adeguamenti nel Business Model Canvas.
- Startup di tipo Effectuation, non eseguendo una validazione rigorosa dell'idea, dovrebbero concentrarsi sulla clientela e sulla creazione di valore, risultando in un numero considerevole di modifiche concentrate in specifiche sezioni del Business Model Canvas, correlate all'acquisizione del valore.
- Per le startup di tipo Controllo, è previsto che i pivot siano orientati sia al cliente che al prodotto, comportando significativi aggiustamenti nel Business Model Canvas, con notevoli modifiche sia nel prodotto offerto che nel segmento della clientela.

Il risultato che emerge si può riassumere nelle seguenti tabelle:

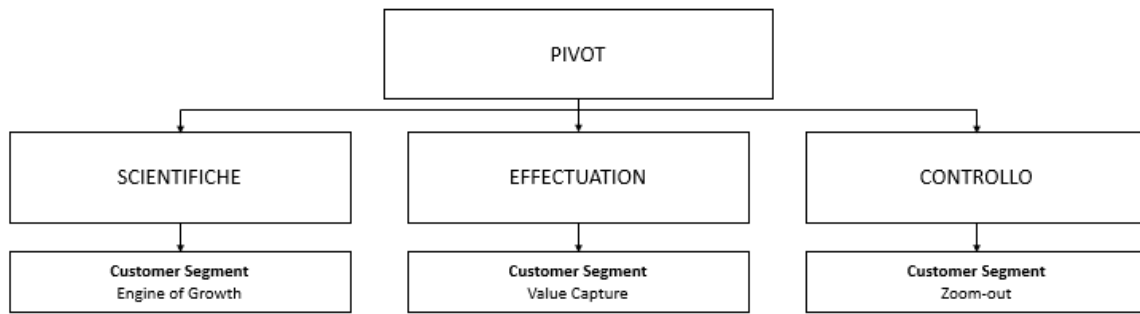


Tabella 8: Tabella riassuntiva Pivot totali

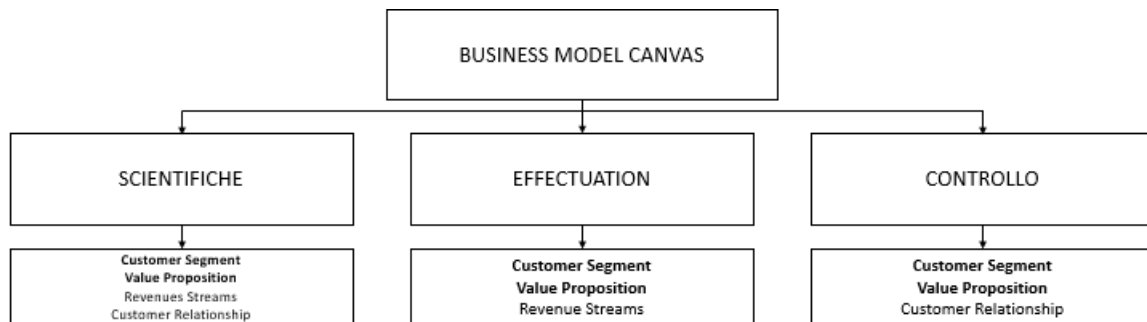


Tabella 9: Tabella riassuntiva cambiamenti totali nel Business Model Canvas

Le tre metodologie convergono verso il pivot relativo al Segmento di Clientela. Tale convergenza si riflette anche all'interno del Business Model Canvas, in cui si manifestano mutamenti significativi nei Segmenti di Clientela e nelle Proposte di Valore.

L'analisi delle variazioni osservate nei tre approcci rileva che le startup scientifiche riflettono parzialmente l'ipotesi iniziale. Queste imprese focalizzano i loro pivot sull'"Engine of Growth", concentrandosi sul processo di crescita della startup, comportandosi in modo differente rispetto all'ipotesi che prevedeva pivot relativi alla Proposta di Valore e ai Bisogni dei Clienti. Tuttavia, l'osservazione dei cambiamenti generati da tali pivot evidenzia un'attenzione particolare verso la Proposta di Valore e le relazioni con il cliente, aspetto affine a quanto originariamente ipotizzato.

Le startup che adottano il principio dell'Effectuation manifestano un comportamento più in linea con l'ipotesi, concentrandosi principalmente sui pivot relativi alla Cattura del Valore. Di conseguenza, focalizzano le loro modifiche principalmente sulle Proposte di Valore e sulle Fonti di Ricavo. Da qui si può notare un cambiamento non in linea con quanto ipotizzato.

Le startup orientate al Controllo sembrano seguire in gran parte l'andamento previsto per le startup scientifiche, concentrando la loro attenzione sull'espansione delle caratteristiche del prodotto o servizio offerto. Infatti, l'analisi dei cambiamenti evidenzia un'attenzione particolare verso la Proposta di Valore e le Relazioni con i Clienti. Confermando quanto ipotizzato in precedenza.

Concludendo, si può notare come i pivot in linea di massima seguono l'ipotesi, ma osservando gli effetti, si possono osservare dei cambiamenti non in linea con quanto ipotizzato.

Terza Ipotesi:

L'analisi dell'eventuale influenza della metodologia sulla natura dei pivot, nonché sull'impatto di tali cambiamenti sul Business Model Canvas, è uno aspetto cardine che è stato analizzato.

- Le startup di tipo Scientifico, in accordo con la letteratura, ci si attende che la maggior parte dei loro pivot sia di natura radicale, comportando quindi un numero complessivo elevato di modifiche nel Business Model Canvas.
- Le startup che adottano l'approccio Effectuation, ci si aspetta la possibile presenza di un numero significativo di cambiamenti di direzione di natura incrementale, concentrati in specifiche sezioni del Business Model Canvas.

I risultati ottenuti confermano quanto ipotizzato, in quanto le startup scientifiche, in contrasto con quanto previsto, effettuano un considerevole numero di pivot radicali, tuttavia senza un aumento significativo rispetto ai pivot incrementali. Tale conclusione si basa sull'osservazione che i pivot incrementali riflettono l'analisi complessiva dei pivot. È anche possibile notare che queste imprese implementano un considerevole numero di pivot radicali, specialmente di tipo Customer Need e Business Architecture, i quali generano modifiche non solo sulla Value Proposition e sul Customer Segment, ma su tutte le componenti che concorrono a generare valore. Questo comportamento, in parte, è mascherato dall'abbondanza di pivot incrementali.

Le startup che adottano l'Effectuation seguono una linea coerente con le previsioni: eseguono un elevato numero di pivot incrementali. Inoltre, si nota una somiglianza tra i cambiamenti generati dai pivot incrementali e quelli radicali, in quanto entrambi conducono a tipologie diverse di pivot in base alla loro natura, ma determinano una simile tipologia di modifiche

all'interno del Business Model Canvas. Un andamento simile è osservabile anche nelle startup orientate al Controllo.

Quarta Ipotesi:

Un aspetto importante che emerge dalla letteratura analizzata è la non ambiguità delle informazioni utilizzate dalle startup Scientifiche, comportamento opposto per le startup Effectuation, in cui la rete di conoscenze personali del team è un elemento fondamentale per l'evoluzione dei business. Da questo aspetto si è ipotizzato che:

- Startup Scientifiche, applicando una metodologia che prevede la validazione/falsificazione dell'idea attraverso un processo rigoroso, effettuino un numero rilevante di pivot a seguito di interviste strutturate rispetto ad altre metodologie.
- Startup Effectuation, utilizzando la rete di conoscenze del team, dovrebbero compiere un numero inferiore di cambiamenti a seguito di interviste strutturate.
- Startup Controllo, acquisendo nozioni base, si basano sull'esperienza del Team; quindi, ci si aspetta un comportamento simile al metodo Effectuation.

Dall'analisi emerge la conclusione che l'ipotesi in questione è stata confutata. Tutte le metodologie principalmente adottano pivot attraverso interviste non strutturate. Inoltre, si osserva una maggiore propensione all'utilizzo di interviste strutturate nelle startup di tipo Controllo ed Effectuation rispetto a quelle di tipo Scientifico.

Quinta Ipotesi:

Un aspetto cardine su cui si basa questo progetto di tesi è il comportamento delle metodologie a seconda del prodotto o servizio offerto. La quinta ipotesi si pone l'obiettivo di analizzare se esiste una distinzione nella tipologia di pivot effettuati tra prodotto offerto o servizio offerto all'interno della stessa metodologia, ciò che si è supposto è che startup adottanti la stessa metodologia tendano ad implementare pivot differenti.

- Startup che forniscono prodotti siano più inclini a eseguire pivot focalizzati sul cliente piuttosto che sul prodotto stesso.

- Startup che forniscono prodotti siano più inclini a eseguire pivot focalizzati sul servizio stesso piuttosto che sul prodotto.

I risultati ottenuti dall'analisi, si possono riassumere nelle seguenti tabelle:

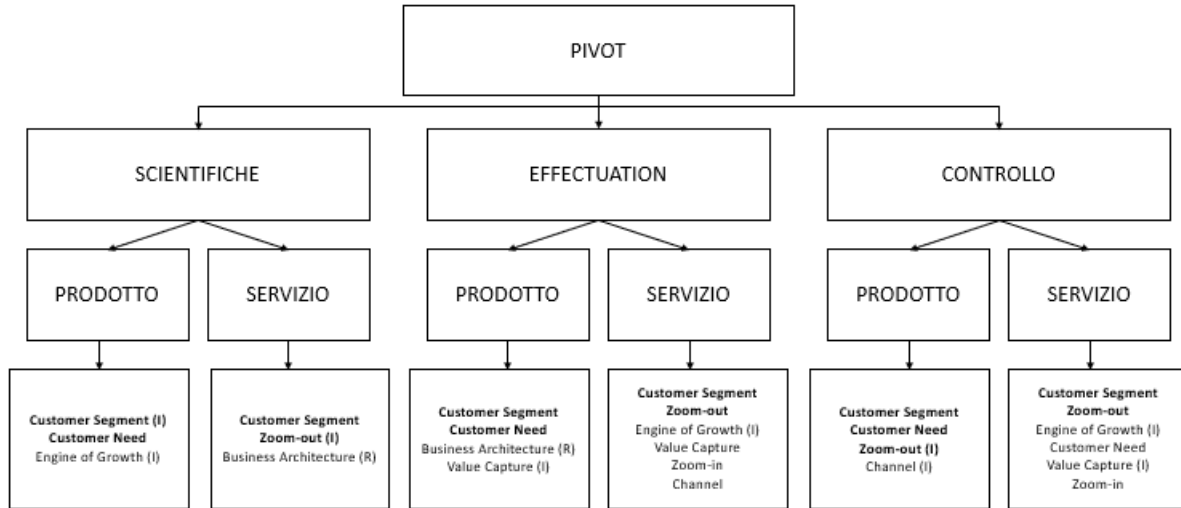


Tabella 10: Tabella riassuntiva Pivot totali.

I pivot presenti nel seguente grafico, presentano una notazione tra due parentesi, “I” o “R”, questo sta ad indicare che i pivot con la notazione “I”, sono esclusivamente pivot di natura incrementale e i pivot con la notazione “R”, sono esclusivamente pivot di natura radicale.

I pivot senza una notazione sono pivot di natura sia incrementale che radicale.

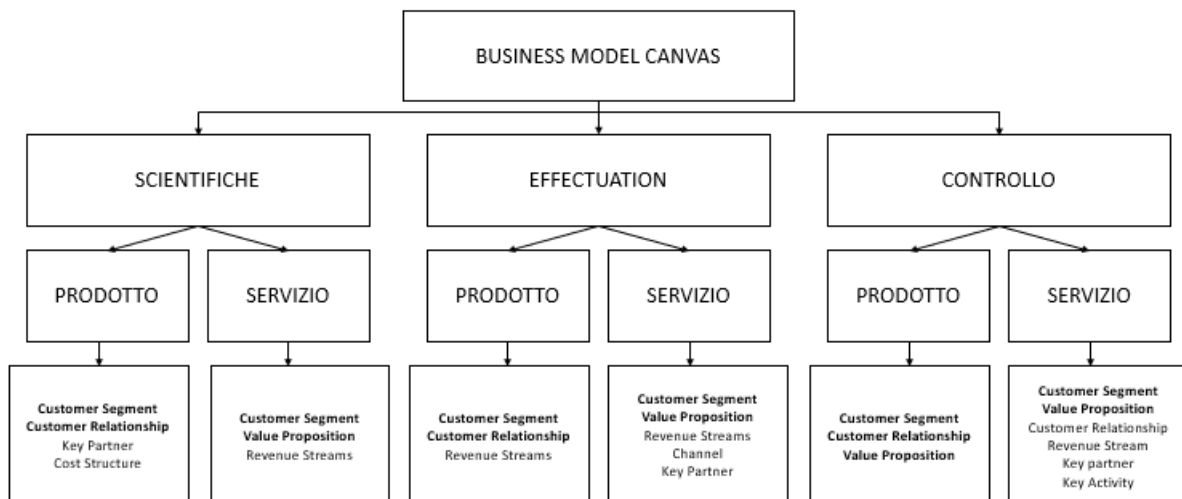


Tabella 11: Tabella riassuntiva cambiamenti nel Business Model Canvas per prodotto e servizio.

Si può osservare, come previsto dalla seconda ipotesi, una convergenza delle startup nell'attuare pivot orientati al Segmento di Clientela. Ma se si focalizza l'attenzione su altri aspetti verso cui le startup convergono o divergono, oltre al segmento di clientela, le startup che offrono servizi generalmente tendono a eseguire pivot di tipo "Zoom-out", i quali determinano modifiche nella proposta di valore. Questo andamento corrisponde all'ipotesi che le startup orientate al servizio si concentrino sulla modifica del servizio stesso. Al contrario, le startup che forniscono prodotti mostrano una maggiore attenzione ai bisogni del cliente.

In sintesi, esaminando complessivamente il comportamento di queste startup, si può affermare che l'ipotesi è stata confutata. Tuttavia, se si esamina il comportamento, escludendo il pivot di convergenza delle startup, è possibile affermare che quanto ipotizzato è confermato dalle analisi.

Bibliografia

- Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2019). A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial. *Management Science*.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a Science of the Artificial. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, No. 2.
- <https://www.startupgeeks.it/startup/>
- <https://www.startupbusiness.it/business-model-canvas-cose-come-farlo-e-vantaggi-per-le-aziende/100133/>
- <https://www.startupgeeks.it/business-model-canvas/>
- <https://startupshelter.be/blog/effectuation-approach-true-entrepreneurs/>
- <https://www.startupgeeks.it/startUp-pivot/>
- <https://b-plannow.com/meglio-vendere-servizi-o-prodotti-consigli-per-un-nuovo-business/>
- Davide Giuseppe Bruno (A.a. 2022/2023). Caratteristiche dei processi decisionali e scelte di Pivoting nelle startup Early-Stage. Politecnico di Torino, lavoro di tesi.
- Martina Galianni (A.a. 2021/2022). Analisi del fenomeno di decision making e dei pivot nelle start-up early stage. Il progetto InnoVenture Lab. Politecnico di Torino, lavoro di tesi.