



**Politecnico
di Torino**

POLITECNICO DI TORINO

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

Sessione di Laurea dicembre 2023

Tesi di Laurea Magistrale

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

Relatore:

Prof. Emilio Paolucci

Correlatore:

Doc. Est. Andrea Panelli

Candidato:

Cecilia Re

Sommario

Sommario.....	2
Abstract	3
1. Quadro teorico.....	4
1.1 Decisioni in ambito imprenditoriale.....	4
1.2 Pivot	6
1.2.1 Tipologie di Pivot	7
1.2.2 Pivot radicali e pivot incrementali.....	11
1.3 Approcci all'imprenditorialità	12
1.3.1 Metodo Scientifico	14
1.3.2 Metodo Effectuation	17
2. Domanda di ricerca	21
2.2 Formulazione della domanda di ricerca.....	21
3. Metodo.....	23
3.1 Contesto di ricerca	24
3.2 Raccolta dati	25
3.3 Attività preparatorie	26
3.3.1 Fase di pulizia	26
3.3.2 Fase di tagging.....	27
3.3.3 Fase di categorizzazione dei dati.....	30
3.4 Metodo di analisi	32
4. Analisi.....	34
4.1 Confronto tra trattamenti	34
4.2 Analisi approccio Scientific	40
4.2.1 Ricerca primaria.....	42
4.2.2 Intuizione.....	44
4.2.3 Formazione.....	46
4.2.4 Valutazione di convenienza economica	48
5. Risultati	53
5.1 Fonti.....	55
5.2 Pivot più ricorrenti	57
5.3 Risultati generali	62
5.4 Il gruppo Effectuation.....	67
6. Limiti della ricerca	70
7. Conclusioni.....	73
Bibliografia e sitografia	77

Abstract

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

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

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

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

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

1. Quadro teorico

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

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

1.1 Decisioni in ambito imprenditoriale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2 Pivot

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.1 Tipologie di Pivot

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

1.2.1.1 Zoom In Pivot

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

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

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

1.2.1.2 Zoom-Out Pivot

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

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

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

2.2.1.3 Customer Segment Pivot

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

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

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

1.2.1.4 Customer Need Pivot

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

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

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

1.2.1.5 Platform Pivot

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

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

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

1.2.1.6 Business Architecture Pivot

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

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

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

1.2.1.7 Value capture Pivot

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

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

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

1.2.1.8 Engine of Growth Pivot

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

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

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

1.2.1.9 Channel Pivot

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

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

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

1.2.1.10 Technology Pivot

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

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

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

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

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

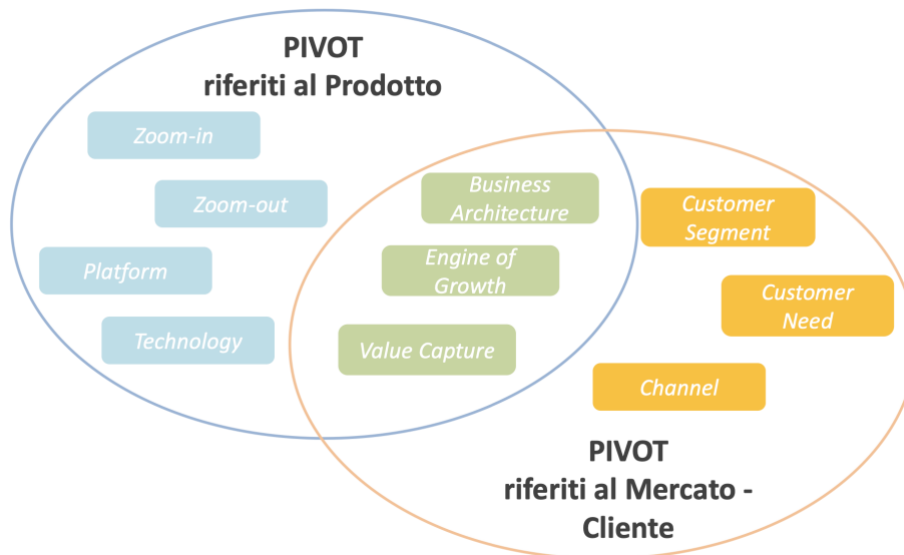


Figura 1 - Pivot e BMC

1.2.2 Pivot radicali e pivot incrementali

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

1.2.2.1 Pivot radicale

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

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

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

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

1.2.2.2 Pivot incrementale

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

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

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

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

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

1.3 Approcci all'imprenditorialità

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

Nel contesto delle startup, come già indicato, l'incertezza ricopre un ruolo protagonista. Alcuni studiosi e ricercatori affermano, a riguardo, che una corretta formazione impartita agli imprenditori possa essere di grande aiuto, e decisiva, durante tutto il processo decisionale che caratterizza le startup nel trovare la soluzione migliore da offrire al proprio mercato.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3.1 Metodo Scientifico

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

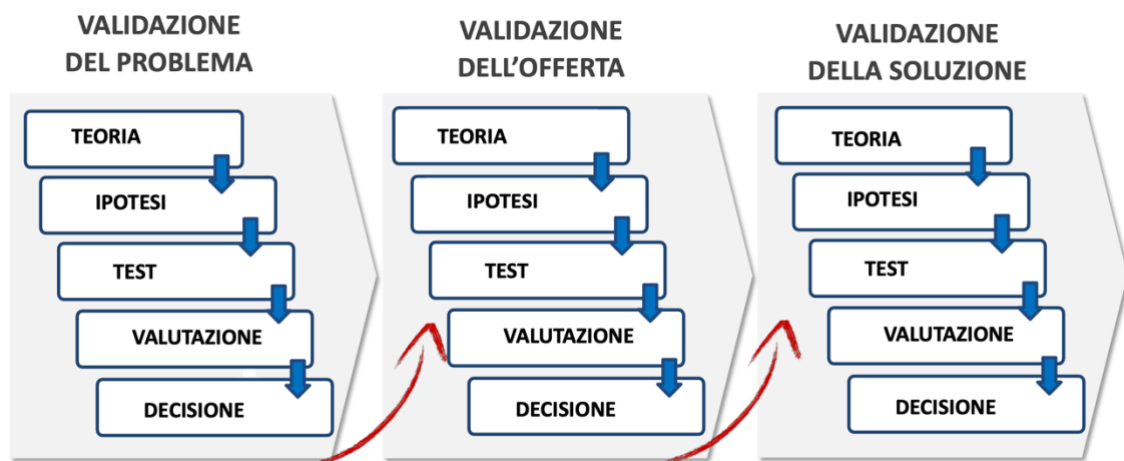


Figura 2 - Fasi del Metodo Scientifico

Riassumendo, le startup che intraprendono un progetto imprenditoriale avvalendosi di tale teoria, si ritrovano a ragionare come veri e propri scienziati durante tutto il processo decisionale. Questo fa sì che riescano ad affrontare con maggiore oggettività i problemi più frequenti degli imprenditori che sono l'overconfidence, l'essere troppo amanti del

rischio e l'averne una limitata flessibilità. Tale approccio spinge gli imprenditori a concentrarsi sul proprio cliente target e, attraverso la validazione iterativa, permette di non investire troppe risorse e denaro nella direzione sbagliata. Al contempo, per via della natura iterativa del metodo, questo risulta essere oneroso da applicare con rigore.

1.3.2 Metodo Effectuation

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

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

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

andranno a destinare le risorse in modo ponderato e orientato in base a ciò che si è scoperto. Questa allocazione risulta essere anche conseguenza logica del vincolo posto dalla limitatezza delle risorse disponibili.

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

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

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

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

vantaggio. Le opportunità potrebbero derivare da eventi imprevedibili, incontri con persone nuove o da nuove informazioni con cui si entra in contatto.

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

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

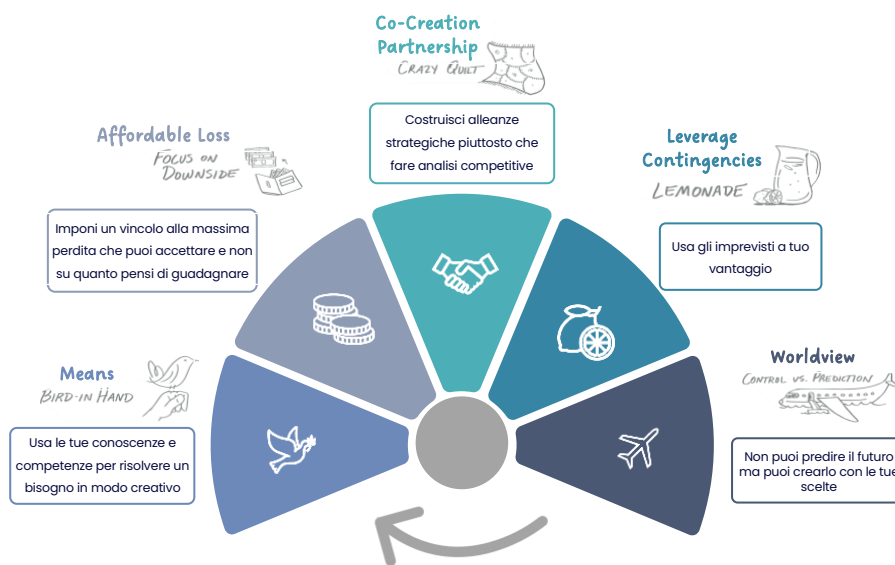


Figura 3 - Metodo Effectuation

In un articolo del 2003, l'autrice Sarasvathy, inoltre, identifica e approfondisce il legame tra il processo effettutivo e il principio di quasi scomponibilità (Simon, 1969).

La teoria della quasi scomponibilità di Herbert Simon e la teoria effettativa di Sarasvathy condividono alcune similitudini concettuali. La quasi scomponibilità di Simon si concentra sull'idea che i problemi complessi possono essere affrontati suddividendoli in parti più gestibili, consentendo così agli individui di prendere decisioni basate su informazioni locali e risorse limitate. In modo analogo, la teoria effettativa si basa sull'idea che gli imprenditori, di fronte a un ambiente incerto, possano agire prendendo decisioni in base alle risorse limitate e cercando di adattare le loro azioni alle circostanze mutevoli. Entrambe le teorie enfatizzano l'adattabilità e la capacità di prendere decisioni basate su risorse e informazioni disponibili localmente, piuttosto che sulla ricerca di

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

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

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

2. Domanda di ricerca

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

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

2.2 Formulazione della domanda di ricerca

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

Secondo Camuffo, Gambardella e Pignataro, uno degli errori più comuni che commettono gli imprenditori nelle fasi iniziali della propria startup è quello di non riuscire ad individuare in modo dettagliato il proprio customer segment, questo per la mancata percezione della "granularità delle esigenze dei clienti".

Il Metodo Scientifico, andando a spingere gli imprenditori a dare priorità al cliente e ai suoi bisogni, aiuta questi a precisare maggiormente l'identificazione della clientela target. Sapere nel dettaglio a chi rivolgersi permette, di conseguenza, di indagare in maniera più mirata sui bisogni da soddisfare. Infatti, le startup che seguono tale approccio tendono, una volta validato il proprio segmento di mercato, a tenerlo fermo. Sono più propense al cambiamento o miglioramento del prodotto al fine di soddisfare al meglio il mercato di riferimento.

Nell'articolo di Santamaria, Abolfathi e Mahmood si evince, proprio, come tali startup tendano a concentrarsi maggiormente sulle caratteristiche essenziali del prodotto o servizio e sprechino meno risorse per creare funzionalità inutili al cliente, solo perché capaci di implementarle.

Inoltre, l'approccio scientifico consente, grazie all'indagine sulla willingness to pay, anche attraverso l'MVP, di far emergere la divergenza tra ciò che i clienti dicono e che ciò che poi realmente fanno. Questo fa sì che gli imprenditori riescano a raddrizzare il tiro in tempo, prima di investire nella realizzazione vera e propria del proprio prodotto.

Collegandosi a questo, da un articolo di Camuffo del 2019, è noto come gli imprenditori di formazione scientifica abbiano una propensione nel prendere più decisioni di pivoting rispetto a chi non applica i cinque pilastri descritti nel capitolo “Teoria”. La ragione di tale risultato è che articolando teorie, definendo ipotesi chiare, conducendo test rigorosi e misurando i risultati dei test, si arrivi ad avere previsioni migliori.

Altro aspetto che emerge dalla letteratura è il fatto che gli imprenditori a cui è stato impartito un approccio scientifico siano più inclini a porre l'importanza sui risultati potenziali, in termini di ricavi, piuttosto che su un budget di partenza da non sfiorare.

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

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

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

3. Metodo

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

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

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

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

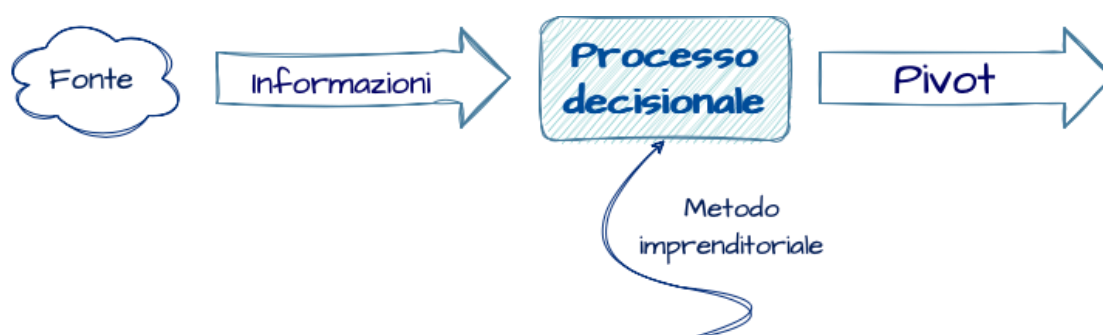


Figura 4 - Processo decisionale

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

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

3.1 Contesto di ricerca

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Raccolta dati

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

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

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

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

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

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

3.3 Attività preparatorie

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

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

- Pulizia
- Tagging
- Categorizzazione dei dati

3.3.1 Fase di pulizia

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

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

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

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

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

3.3.2 Fase di tagging

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

Tabella 1 - Tabella di verità

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

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

Nella fattispecie ci si riferisce alle seguenti definizioni:

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

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

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

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

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

3.3.3 Fase di categorizzazione dei dati

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4 Metodo di analisi

L’analisi si è concentrata sulle sole startup che hanno effettuato pivot, di conseguenza, per aumentare il campione in esame, si è fatto uso delle interviste di 28 startup pulite e taggate dai colleghi. Tale aggiunta ha permesso di effettuare lo studio su un campione di 63 startup che hanno effettuato almeno un pivot durante il loro percorso con InnoVentureLab, ovvero su un totale di 126 scelte di pivoting.

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

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

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

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

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

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

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

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

Nel capitolo successivo, sulla base delle informazioni appena descritte, viene riportata l'analisi del processo decisionale.

4. Analisi

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

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

4.1 Confronto tra trattamenti

L'analisi inizia con una panoramica riguardante le decisioni di pivot effettuate da tutte le startup analizzate. In particolare, si farà riferimento alle 63 startup suddivise equamente nei gruppi Controllo, Effectuation e Scientific, per un totale di 126 pivot.

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

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

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

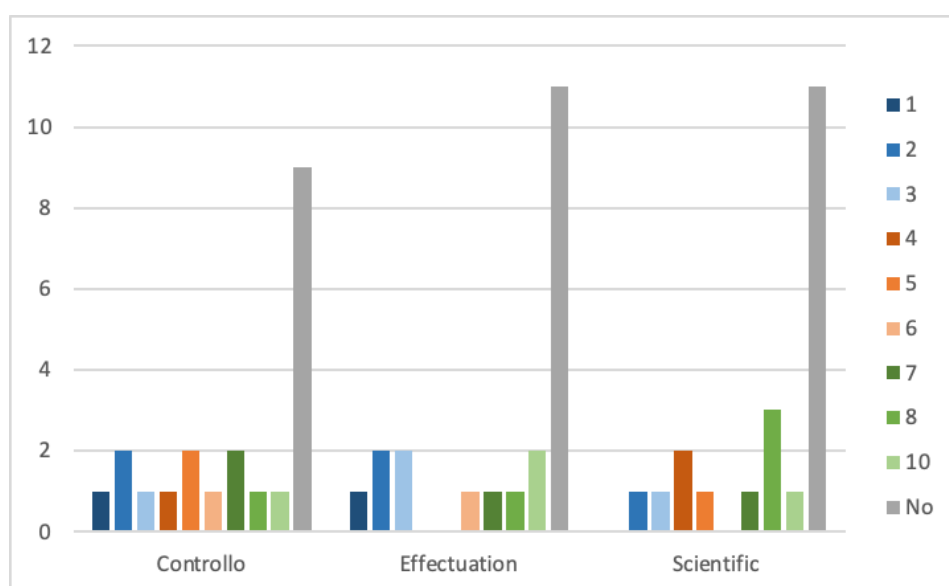


Grafico 1 - Dropout e relativo round

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

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

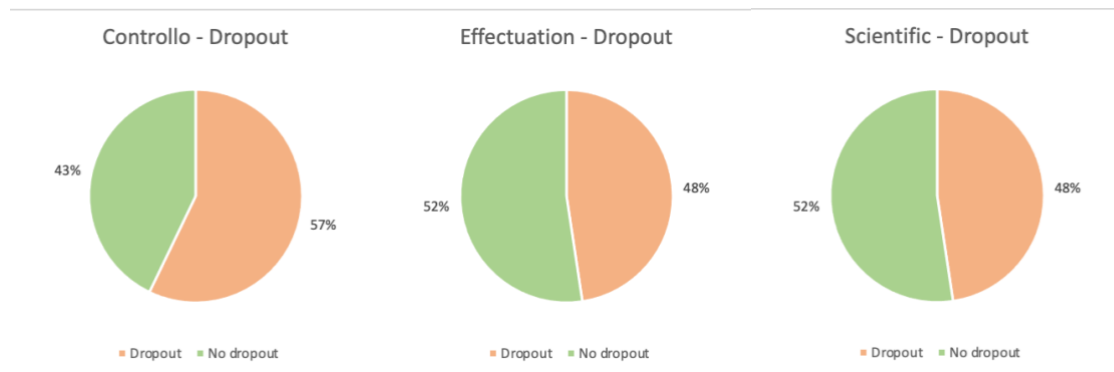


Grafico 2 - Dropout

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

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

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

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

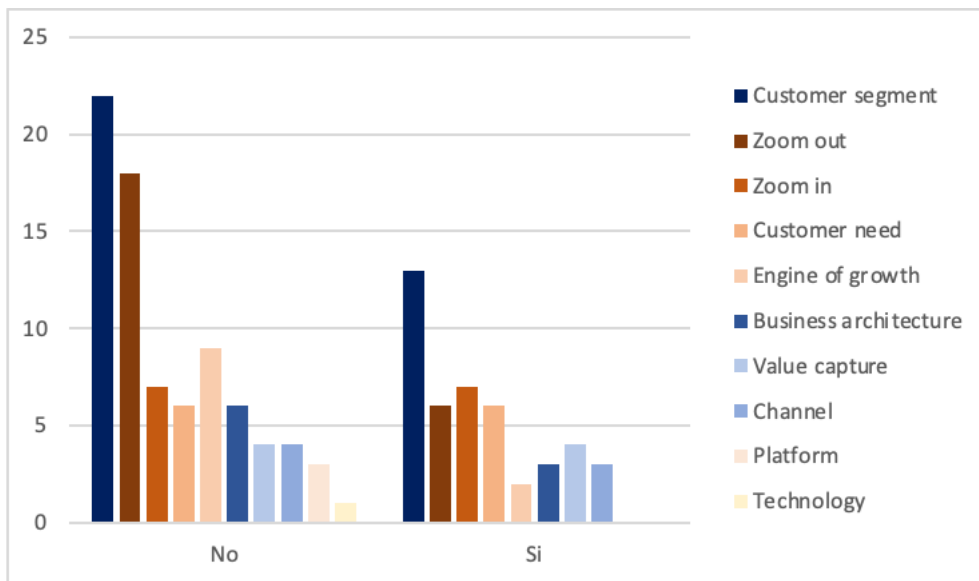
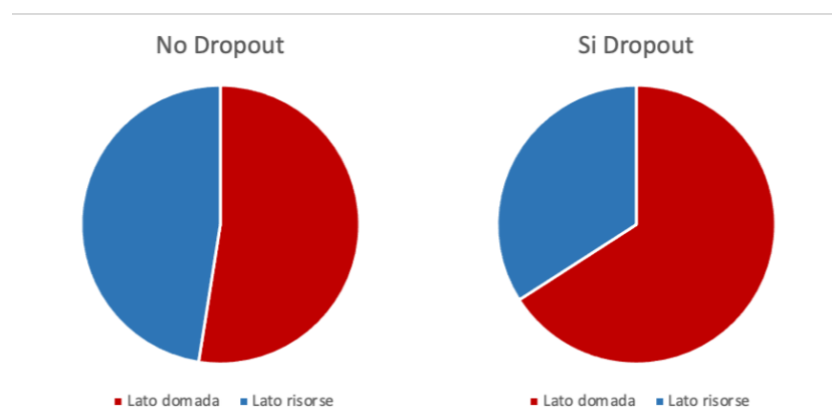


Grafico 3 - Dropout e tipologia di pivot

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



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

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

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

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

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

Tabella 2 – Chi Quadro Dropout

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

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

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

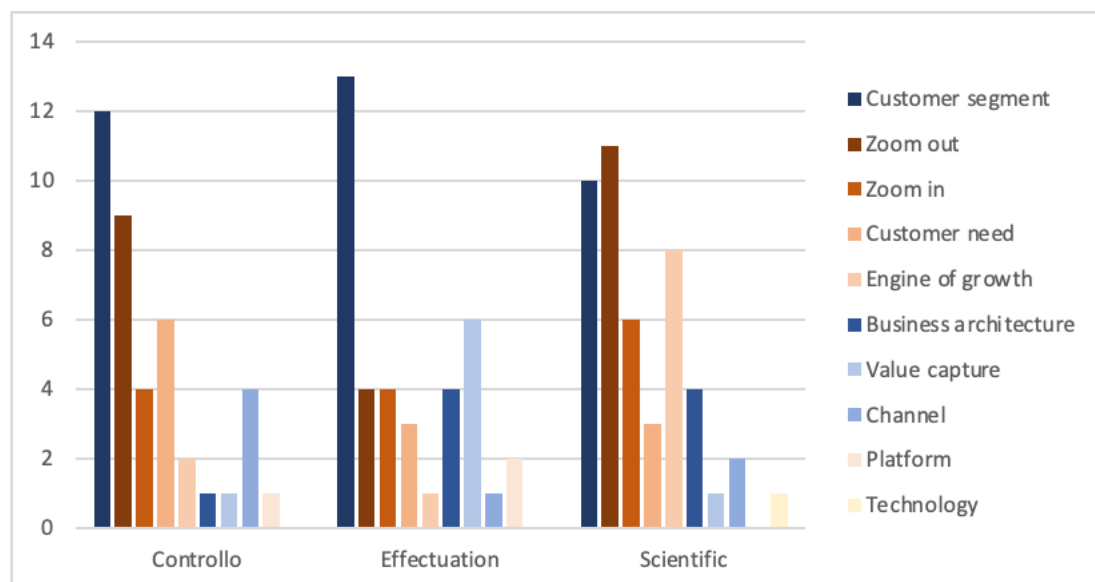


Grafico 4 - Tipologia pivot

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

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

non esistono differenze tra i gruppi nell'effettuare pivot.

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

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

Tabella 3 - Chi Quadro Pivot

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

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

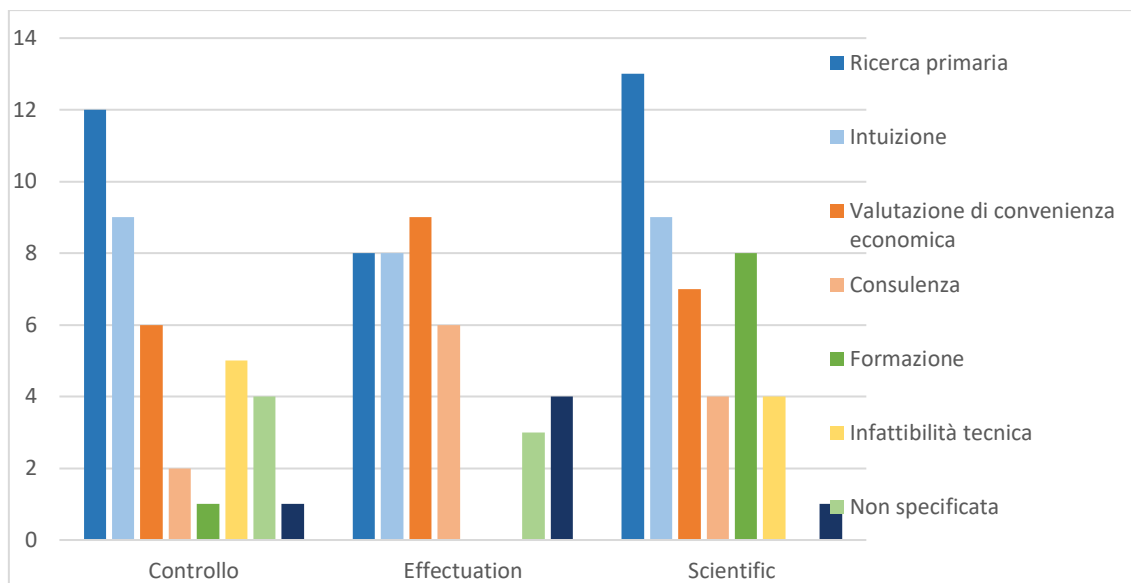


Grafico 5 - Fonte pivot

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

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

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

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

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

4.2 Analisi approccio Scientific

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

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

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

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

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

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

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

Motivazione chiave per la quale si è scelto di rispondere alla domanda di ricerca attraverso questa struttura, è il fatto di aver riscontrato come, esaminando unicamente le 4 principali fonti emerse, si potesse arrivare a rappresentare circa l’80% dei pivot effettuati dalle startup prese in esame. Nello specifico, sono state analizzate 21 startup, per un totale di 46 decisioni di pivot.

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

Nello specifico, le 4 principali fonti per il gruppo Scientific, in ordine di frequenza, sono: ricerca primaria, intuizione, formazione e valutazione di convenienza economica. Dal seguente grafico a torta è possibile osservare la distribuzione delle fonti per il gruppo Scientific.

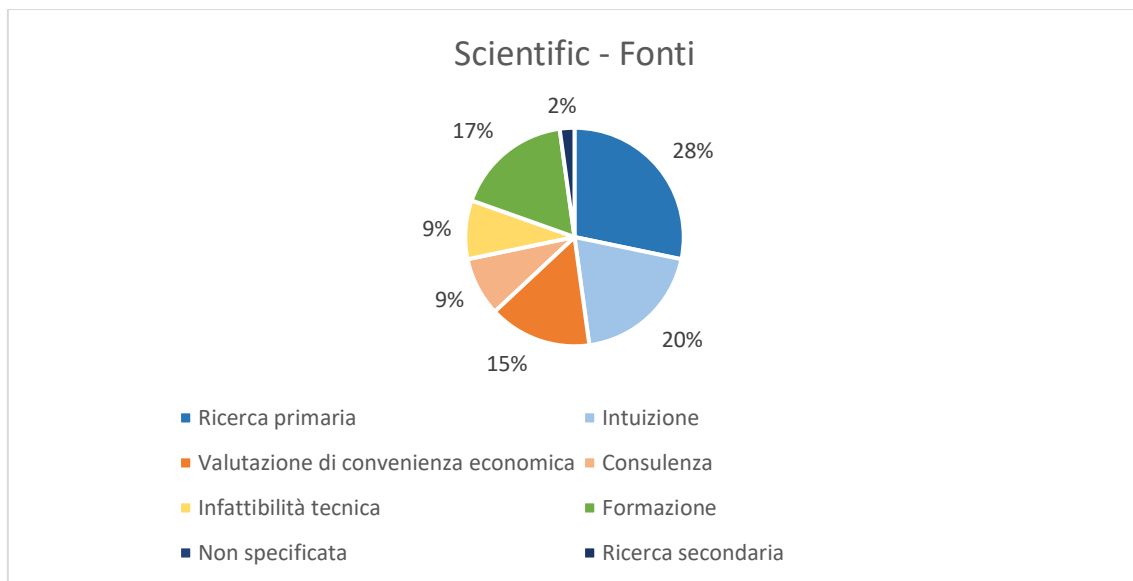


Grafico 6 - Frequenza fonti

È utile sottolineare come, ai fini della costruzione del flowchart riassuntivo il processo decisionale oggetto di studio, si è andati a considerare, ai fini dell'analisi, soltanto i pivot più frequenti riscontrati per ciascuna fonte, andando ad escludere eventuali outlier presenti all'interno del campione.

Con l'esclusione dei pivot considerati outlier, usando i dati a disposizione, si è riusciti a rappresentare l'iter decisionale comune al 69,6% dei casi. Inoltre, è utile sottolineare come la ricorrenza delle fonti si sia leggermente modificata con l'emergere di un parimerito, in termini di frequenza, tra le fonti formazione e valutazione di convenienza economica. La base di partenza all'analisi è quindi un insieme di pivot derivanti da quattro fonti ricorrenti come segue:

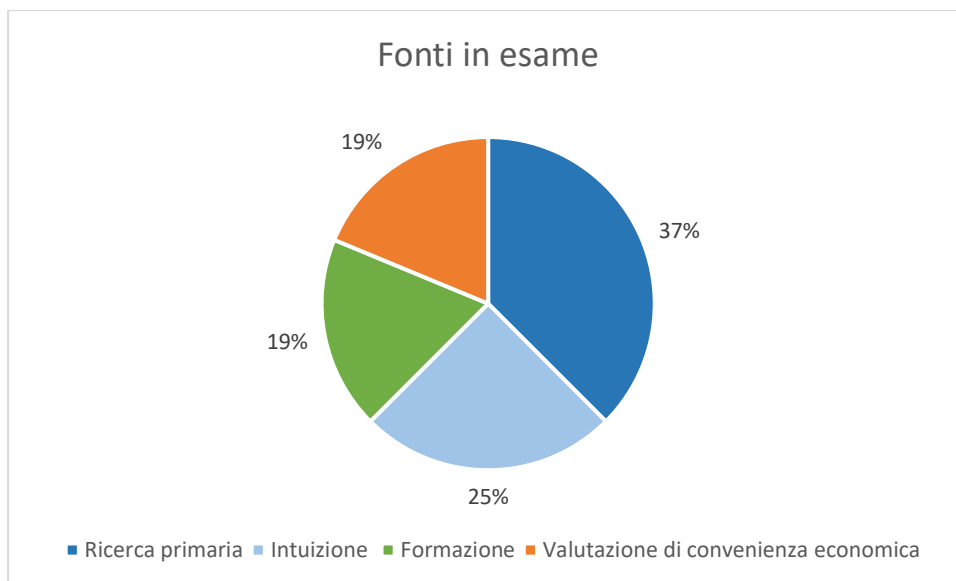


Grafico 7 - Fonti in analisi

4.2.1 Ricerca primaria

Come si è già potuto evincere dal confronto tra i tre gruppi, durante le valutazioni effettuate a carattere generale, nel caso specifico del gruppo Scientific, la fonte più frequente risulta essere la “ricerca primaria”, ovvero tutto ciò che concerne la raccolta di informazioni che derivano direttamente dal cliente target o dal potenziale. In tale fonte, quindi, sono racchiusi tutti i dati e le informazioni raccolti dal founder attraverso la messa in atto di interviste, questionari e sondaggi con lo scopo di raccogliere i bisogni e i feedback del mercato.

Per quanto riguarda la “ricerca primaria”, le categorie che sono state individuate, utili alla generalizzazione delle informazioni scatenanti le scelte di pivot, sono due e possono essere rappresentate come: feedback spontanei e test e indagini rigorose.

Per feedback spontanei si intende una necessità espressa dal singolo cliente o da pochi clienti, senza la guida di un’indagine strutturata. Si tratta di richieste fatte in forma aperta al founder, ad esempio, attraverso conversazioni o il rilascio di opinioni riguardo all’idea di business e a seguito dell’utilizzo di un prototipo o vero e proprio prodotto.

Al fine di dettagliare maggiormente questo tipo di informazioni verranno prese in considerazione le parole del founder della startup Rosso:

“Di base perché avevamo avuto negli ultimi tempi delle richieste da persone che volevano aprire delle sorte di spin-off della nostra community e, negli ultimi tempi, c'erano arrivate richieste di ragazze, donne che fanno parte della nostra community, che volevano aprire una sorta di distaccamento sul loro territorio.”

Nonostante, non fossero state formulate specifiche domande dall'imprenditore, esso riceve richieste da alcuni membri della community e, di conseguenza, decide di abbracciarle effettuando uno Zoom Out Pivot alla propria idea di business. Tale decisione di cambiamento, quindi, deriva da un bisogno del cliente ma senza un'indagine mirata del founder alla base.

Parlando invece di "test e indagini rigorose", si fa riferimento a quando l'informazione è frutto di analisi strutturate condotte dal founder ad un campione rappresentativo di clienti o potenziali clienti. In questo caso, dietro alle necessità del segmento target, vi sono indagini predeterminate attraverso le quali il founder può trarre delle percentuali ed effettuare le proprie considerazioni. A volte, vi è proprio la presenza di soglie strutturate che attivano o meno la decisione di andare ad effettuare delle modifiche all'idea imprenditoriale. È importante sottolineare come tali informazioni non implicino che alla base ci siano domande a risposta multipla.

Proprio a conferma di quanto detto, la startup Azzurro decide di integrare una funzionalità alla propria offerta visto che più del 50% della propria clientela target afferma di avere la stessa necessità, necessità espressa a seguito di una domanda a risposta aperta.

“Relativamente alla domanda: cosa li ha spinti poi ad attivare il nostro servizio? Per tutti quelli che ci hanno risposto, in realtà, la cosa che li ha spinti, siamo stati noi, io o Eliana. Quando abbiamo parlato, abbiamo trasmesso fiducia, nel sentire che dall'altra parte c'era comunque una persona; quindi, visto che tutto il sistema è comunque automatizzato, queste informazioni, per me, sono state fondamentali per capire che per la famiglia, sì, va bene l'automatizzazione, però, ha bisogno anche di sentir noi, cioè di essere comunque in qualche modo rassicurati che dietro c'è la gente, non è semplicemente una macchina, siamo persone a cui si possono rivolgere se hanno bisogno di qualcosa e questo ha fatto proprio la differenza.”

Fornendo la medesima domanda a tutto il campione d'indagine, il founder ha potuto aggregare i bisogni e riscontrare come questi fossero comuni alla maggior parte dei membri della community di Azzurro.

Per riassumere, durante l'analisi, si è riscontrato come esistessero due tipologie di informazione ricorrenti, quelle che fanno riferimento alla dichiarazione di un'esigenza spontanea e quelle relative al vero e proprio risultato di interviste e questionari strutturati eseguiti con lo scopo di effettuare un ciclo di validazione.

Tornando alla prima classe di informazioni, il bisogno qualitativo, è possibile affermare come in tutti i casi abbia portato ad un arricchimento dell'offerta imprenditoriale proposta

dalle startup. In particolare, sono stati riscontrati solo Zoom Out Pivot e, di conseguenza, ci si riferisce a variazioni impattanti il lato delle risorse del Business Model Canvas.

Invece, per quanto riguarda le scelte di pivot scaturite dall'analisi dei risultati di indagini strutturate, quindi dalla classe di informazione "test e indagini rigorose", si evidenzia come queste riguardino sia la sfera delle risorse che quella della domanda. Nello specifico si riscontra, principalmente, la presenza di Customer Segment Pivot, Zoom Out Pivot e Zoom In Pivot.

Al fine di riassumere il processo decisionale che scaturisce dalla fonte "ricerca primaria", viene fornito il seguente flowchart:

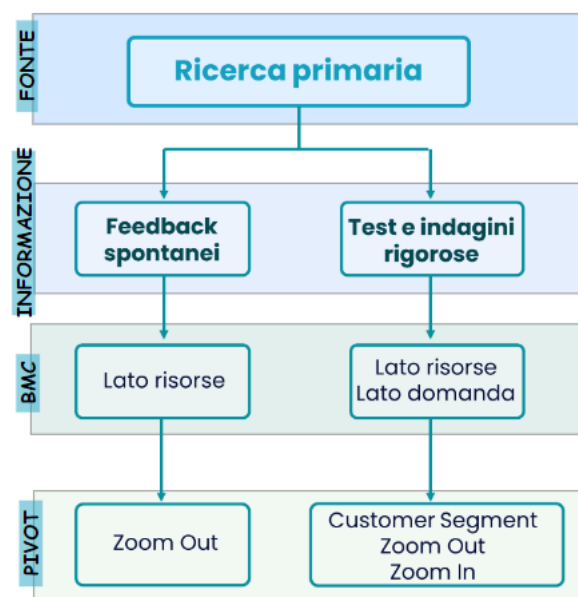


Figura 5 - Ricerca primaria

Le statistiche sono più ricorrenti rispetto al bisogno qualitativo, in particolare ricoprono il 56% dei casi e vedono coinvolte maggiori tipologie di pivot relative sia al segmento di mercato di riferimento che al prodotto o servizio offerto.

Altra osservazione, che scaturisce dall'analisi della fonte ricerca primaria, è il fatto che i pivot effettuati sulla base della scoperta di bisogni qualitativi siano unicamente incrementali, tali Zoom Out, prevedono una mera implementazione di nuove funzionalità al fine di arricchire l'offerta proposta dalla startup.

4.2.2 Intuizione

Altra fonte degna di analisi è sicuramente l'intuizione, che, racchiude il 25% dei pivot in analisi.

Nel caso dell'intuizione, l'informazione utilizzata dal founder si basa sulle conoscenze e competenze presenti all'interno del team.

Identificare il driver decisionale "intuizione" potrebbe risultare complesso rispetto alle parole espresse dall'imprenditore. Per questa ragione, si è deciso di associare questa fonte limitatamente ai casi di pivoting in cui si riusciva a percepire un processo di ragionamento da parte dell'imprenditore o del team, privo, però, del supporto di altre informazioni potenzialmente correlabili a fonti diverse.

È importante sottolineare che le fonti "intuizione" e "non specificata" potrebbero essere confuse. Nell'analisi preliminare del database, si è cercato di distinguere con precisione i casi in cui, dalle sole dichiarazioni del founder, non emergesse alcuna motivazione esplicita, da quelli in cui vi era un'evidente elaborazione mentale alla base delle scelte di cambiamento.

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

Un esempio di tale tipologia di informazione è implicito nella citazione della founder della startup Azzurro:

“[...] facendo nuove ricerche ho avuto un'intuizione: se noi questo metodo di ricerca e selezione lo diamo a chi si interfaccia con le famiglie per poi regolarizzare la badante, in realtà andiamo a vendere ad una nicchia molto ristretta del mercato.”

In questo caso, la founder esplicita l'aver avuto un'idea tale da portarla a prendere una decisione di cambiamento, di conseguenza il pivot è stato considerato frutto della sua capacità di pensiero.

A partire da questa fonte derivano effetti sia legati al lato delle risorse in quanto oggetto del cambiamento è proprio il prodotto o servizio offerto sul mercato dall'imprenditore e le attività o risorse chiave, che della domanda con la presenza di Customer Segment Pivot. Come per le precedenti fonti viene fornito il flowchart rappresentativo del processo decisionale derivante dalla fonte "intuizione":

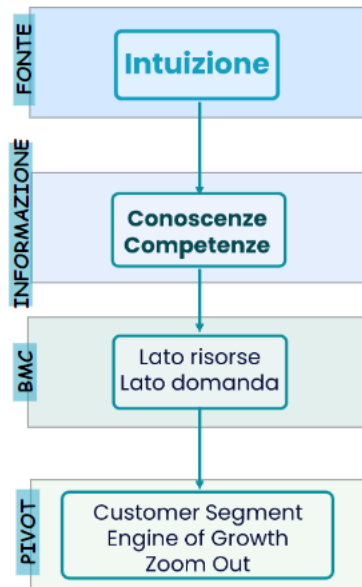


Figura 6 - Intuizione

4.2.3 Formazione

La terza fonte più frequente è la “formazione” riguarda le nozioni apprese durante le 8 lezioni frontali erogate nel da InnoVentureLab. Si fa riferimento ai concetti teorici legati all’imprenditorialità e gli strumenti capaci di guidare le startup durante il loro percorso di business.

Come anticipato precedentemente, nella descrizione delle fonti, la formazione tiene traccia anche delle informazioni frutto del networking creatosi tra le startup e i tutor del programma di pre-accelerazione.

La fonte “formazione” è stata ritenuta degna di nota solo dopo aver analizzato i pivot effettuati dal gruppo di startup a cui è stato insegnato il Metodo Scientifico, in quanto, prima di quel momento aveva solo una ricorrenza nelle startup facenti parte del Controllo. In questo caso, si è preferito non dare una classificazione alle informazioni derivanti da tale fonte per il motivo che, sia l’aver interagito con le figure presenti all’interno del programma (networking), che l’aver appreso nuovi concetti teorici, abbia portato allo stesso risultato del processo decisionale di pivoting.

Al fine di comprendere maggiormente la tipologia di informazione a cui si fa riferimento nella circostanza della fonte “formazione”, si riporta fedelmente la citazione del founder della startup Giallo:

“Allora, intanto durante il corso c'è stato un lampo a ciel sereno perché abbiamo detto: “aspetta i clienti non sono gli utenti”, quindi già li abbiamo diviso in due parti, perché il target che vogliamo andare a puntare sono i giovani, però non sono i clienti, i clienti

sono le aziende che danno a noi le collaborazioni; quindi, quello è stato lo switch che ci ha permesso di creare tra l'altro due business model canvas [...].”

Queste parole mettono in luce come il founder di Giallo, grazie alla partecipazione ai corsi del programma, abbia dovuto apportare una sostanziale modifica al proprio Business Model Canvas in quanto ignaro di un tassello teorico rilevante.

Approfondendo tale fonte si riscontra che, a seguito dell’aver arricchito le proprie conoscenze in materia imprenditoriale, i founder si siano ritrovati a dover effettuare delle modifiche alla propria idea di business sia lato domanda, che lato risorse. In particolare, le tipologie di pivot più ricorrenti sono: Business Architecture, Zoom In e Customer Segment.

Nel seguente flowchart viene esplicitato il legame presente tra tale fonte d’informazione e le scelte di cambiamento fatte dai founder che hanno applicato un approccio scientifico:

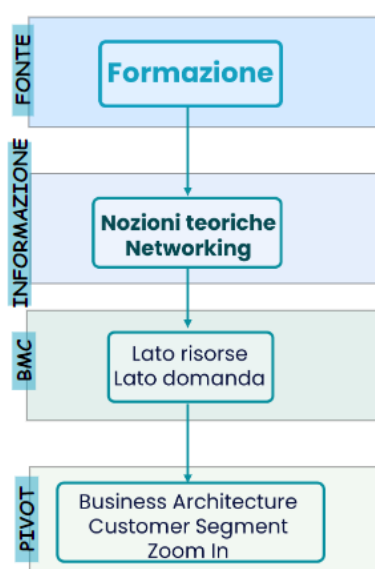


Figura 7 – Formazione

Riguardo a tale fonte, è interessante evidenziare come i pochi casi di Business Architecture fanno riferimento ad un errore ricorrente dei team. Per esempio, i founder, grazie alle lezioni, comprendono per la prima l’effettiva differenza che esiste tra la figura del cliente e dell’utente. Infatti, tali pivot riguardano tutti un cambiamento della strategia imprenditoriale da B2C a B2B, in quanto soggetti paganti, nonostante non utilizzino direttamente il prodotto in questione.

Un’altra osservazione si rifà alle rimanenti tipologie di pivot: Zoom In e Customer Segment. Facendo un’analisi puntuale dei tag, si è riscontrato come entrambi facciano

riferimento ad una decisione di restringimento, in particolare, nel caso degli Zoom In, il founder va a ridurre il numero di funzionalità offerte al cliente, mentre, per quanto riguarda il Customer Segment, si evince una maggior definizione del proprio target di mercato.

4.2.4 Valutazione di convenienza economica

La valutazione di convenienza economica presenta lo stesso numero di ricorrenze del driver decisionale “formazione”. All’interno di tale motivazione rientrano tutti gli incentivi, i vantaggi o le ragioni finanziarie che spingono l’imprenditore a prendere la decisione di effettuare un determinato pivot. È giusto sottolineare come una valutazione di convenienza economica sia implicitamente presente in ciascun processo decisionale attuato dai founder, essendo obiettivo ultimo di una startup la crescita e la sostenibilità nel lungo periodo. Si precisa che è stata attribuita tale motivazione unicamente ai casi in cui le parole del founder portassero alla luce o l’esigenza di ridurre i propri costi, o l’opportunità di far aumentare i propri ricavi.

Proprio per questa ragione, si è deciso di articolare le informazioni inerenti a tale fonte come segue: problematica di costo e opportunità di ricavo.

Per quanto riguarda l’informazione problematica di costo, ci si riferisce alla necessità di vedere i costi sostenuti dalla startup ridursi. Nei casi riscontrati il founder si trova in difficoltà nel sostenere la totalità della propria idea di business e quindi ad essere costretto a rinunciare a parte delle funzionalità offerte, o, addirittura ad una fetta del segmento di mercato di partenza.

Perfetto esempio, ne è la startup Giallo, il cui founder afferma che:

“Però, stavo pensando, invece, di fare un'app, di fare un semplice sito, un sito internet, proprio per una questione anche economica, perché, io non ho neanche chiesto quanto costa, però, chiedendo un po' in giro, un'idea me la sono fatta e, attualmente, non ho queste risorse finanziarie”

Invece, tutti i casi in cui l’imprenditore ha accennato al cogliere un’opportunità con lo scopo di accrescere i propri ricavi, si sono raggruppate le informazioni all’interno della classe “opportunità di ricavo”. Si sottolinea che rientra in tale classe anche la volontà del founder di aumentare il proprio bacino di utenza, in quanto l’aumento del fatturato ne è conseguenza.

In questo caso, è possibile prendere come riferimento le parole pronunciate dal founder della startup Verde, il quale vede in una partnership la possibilità di aumentare la propria

visibilità e quindi, di poter catturare l'attenzione di un numero maggiore di potenziali clienti. Si riporta la citazione dell'imprenditore:

“Abbiamo chiuso l'accordo con Decathlon, partiamo con un progetto pilota che prevede la pubblicizzazione da parte del loro portale Decathlon.it del nostro servizio nelle città dove siamo presenti; quindi, ci sarà un banner a partire da fine novembre, dicembre che darà l'opportunità ai clienti di Decathlon di poter prenotare un intervento di manutenzione o riparazione direttamente sul nostro sito.”

In particolare, si è osservato come un imprenditore a cui è stato impartito il Metodo Scientifico, guardi ai ricavi nel 67% dei casi.

Per la fonte “valutazione di convenienza economica”, il flowchart a cui è stato possibile arrivare è il seguente:



Figura 8 - Valutazione di convenienza economica

Si può evidenziare come guardando ai costi, il founder tenda ad effettuare pivot che hanno effetto su entrambe le aree del Business Model Canvas, ma questi si limitano ad essere degli Zoom In Pivot e dei Customer Segment Pivot. Nello specifico, tali pivot riguardano decisioni di cambiamento incrementali con l'obiettivo di andare ad erodere i costi senza andare ad impattare sull'efficacia del servizio offerto o sulla riuscita del proprio modello di business.

Per quanto riguarda le opportunità di ricavo, invece, si può affermare come la quasi totalità dei pivot sia della tipologia Engine of Growth. Questo risultato era logico aspettarselo vista la natura di questa tipologia di pivot.

Riassumendo, guardando ai costi non vi è una particolare correlazione tra l'area di Business Model Canvas e la tipologia di informazione, mentre, lato ricavi vi è tendenza ad effettuare pivot relativi alla sfera delle risorse.

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

Tabella 4 - Tipologie di informazione

Schematizzazione delle informazioni individuate	
Fonte 1: Ricerca primaria	
Feedback spontanei	Necessità espressa dal singolo cliente o da pochi clienti, senza la guida di un'indagine strutturata. Richieste fatte in forma aperta al founder, ad esempio, attraverso conversazioni o il rilascio di opinioni riguardo all'idea di business e a seguito dell'utilizzo di un prototipo o vero e proprio prodotto
	“Di base perché avevamo avuto negli ultimi tempi delle richieste da persone che volevano aprire delle sorte di spin-off della nostra community e, negli ultimi tempi, c'erano arrivate richieste di ragazze, donne che fanno parte della nostra community, che volevano aprire una sorta di distaccamento sul loro territorio.”
Test e indagini rigorose	Informazione è frutto di analisi strutturate condotte dal founder ad un campione rappresentativo di clienti o potenziali clienti. In questo caso, dietro alle necessità del segmento target, vi sono indagini predeterminate attraverso le quali il founder può trarre delle percentuali ed effettuare le proprie considerazioni.
	“Relativamente alla domanda: cosa li ha spinti poi ad attivare il nostro servizio? Per tutti quelli che ci hanno risposto, in realtà, la cosa che li ha spinti, siamo stati noi, io o Eliana. Quando abbiamo parlato, abbiamo trasmesso fiducia, nel sentire che dall'altra parte c'era comunque una persona; quindi, visto che tutto il sistema è comunque automatizzato, queste informazioni, per me, sono state fondamentali per capire che per la famiglia, sì, va bene l'automatizzazione, però, ha bisogno anche di sentir noi, cioè di essere comunque in qualche modo rassicurati che dietro c'è la gente, non è semplicemente una macchina, siamo persone a cui si possono rivolgere se hanno bisogno di qualcosa e questo ha fatto proprio la differenza.”
Fonte 2: Intuizione	
Conoscenze e competenze	Informazione frutto delle conoscenze e competenze presenti all'interno del team. Conseguenza di determinate osservazioni e dei porsi interrogativi e dubbi
	“[...] facendo nuove ricerche ho avuto un'intuizione: se noi questo metodo di ricerca e selezione lo diamo a chi si interfaccia con le famiglie per poi regolarizzare la badante, in realtà andiamo a vendere ad una nicchia molto ristretta del mercato.”

Fonte 3: Formazione

	Si fa riferimento ai concetti teorici legati all'imprenditorialità e agli strumenti capaci di guidare le startup durante il loro percorso di business. Riguarda anche le informazioni frutto del networking creatosi tra le startup e i tutor del programma di pre-accelerazione.
Nozioni teoriche e networking	“Allora, intanto durante il corso c'è stato un lampo a ciel sereno perché abbiamo detto: “aspetta i clienti non sono gli utenti”, quindi già li abbiamo diviso in due parti, perché il target che vogliamo andare a puntare sono i giovani, però non sono i clienti, i clienti sono le aziende che danno a noi le collaborazioni; quindi, quello è stato lo switch che ci ha permesso di creare tra l'altro due business model canvas [...]”

Fonte 4: Motivazione economica

	Necessità di vedere i costi sostenuti dalla startup ridursi. Nei casi riscontrati il founder si trova in difficoltà nel sostenere la totalità della propria idea di business.
Problematica di costo	“Però, stavo pensando, invece, di fare un'app, di fare un semplice sito, un sito internet, proprio per una questione anche economica, perché, io non ho neanche chiesto quanto costa, però, chiedendo un po' in giro, un'idea me la sono fatta e, attualmente, non ho queste risorse finanziarie”
	Cogliere un'opportunità con lo scopo di accrescere i propri ricavi. Rientra in tale classe anche la volontà del founder di aumentare il proprio bacino di utenza, in quanto l'aumento del fatturato ne è conseguenza.
Opportunità di ricavo	“Abbiamo chiuso l'accordo con Decathlon, partiamo con un progetto pilota che prevede la pubblicizzazione da parte del loro portale Decathlon.it del nostro servizio nelle città dove siamo presenti; quindi, ci sarà un banner a partire da fine novembre, dicembre che darà l'opportunità ai clienti di Decathlon di poter prenotare un intervento di manutenzione o riparazione direttamente sul nostro sito.”

5. Risultati

La precedente analisi per fonte ha permesso di giungere ad una rappresentazione, generalizzata, del processo decisionale di un imprenditore, durante la fase early stage, per ciascuna delle 4 fonti principali.

In questo capitolo si andranno ad aggregare le rappresentazioni sopra citate al fine di fornire una panoramica completa dei risultati ottenuti e di come l'apprendimento del Metodo Scientifico, in campo imprenditoriale, possa aver influito nell'iter di decision making sottostante lo sviluppo e il progresso di una startup.

In particolare, si andrà a mappare la “storia” dietro alla maggior parte delle decisioni di pivot effettuati dalle startup durante il percorso all'interno del progetto di InnoVentureLab.

Al fine di entrare nel cuore della discussione in merito alle evidenze riscontrate, è utile andare ad unire i flowchart ottenuti e a specificare come tale grafo risulti essere rappresentativo per circa il 69,6% dei pivot attuati dal campione di startup in esame, appartenenti al gruppo Scientific. Per tale motivo, è possibile affermare come tale output non sia altro che la rappresentazione dei meccanismi e dei pattern che si presentano nel 69,6% dei casi di pivoting per le startup “scientifiche”.

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

Tale percentuale è frutto di una selezione delle fonti da approfondire, come anticipato nei capitoli precedenti, e di una cernita delle tipologie di pivot più frequenti per ciascuna fonte analizzata.

Questo processo ha permesso, quindi, di ottenere un flowchart cumulativo capace di ricostruire il processo decisionale alla base delle tipologie di pivot più ricorrenti per il gruppo Scientific, precisamente, le prime 5: Zoom Out Pivot, Customer Segment Pivot, Engine of Growth Pivot, Zoom In Pivot e Business Architecture Pivot.

Tale grafo è riprodotto in figura 9 ed è strutturato in ugual modo rispetto ai flowchart ottenuti dallo studio per singola fonte, di conseguenza, traccia la relazione esistente tra la fonte, la classe di informazione, la tipologia di pivot e l'area di impatto all'interno del Business Model Canvas.

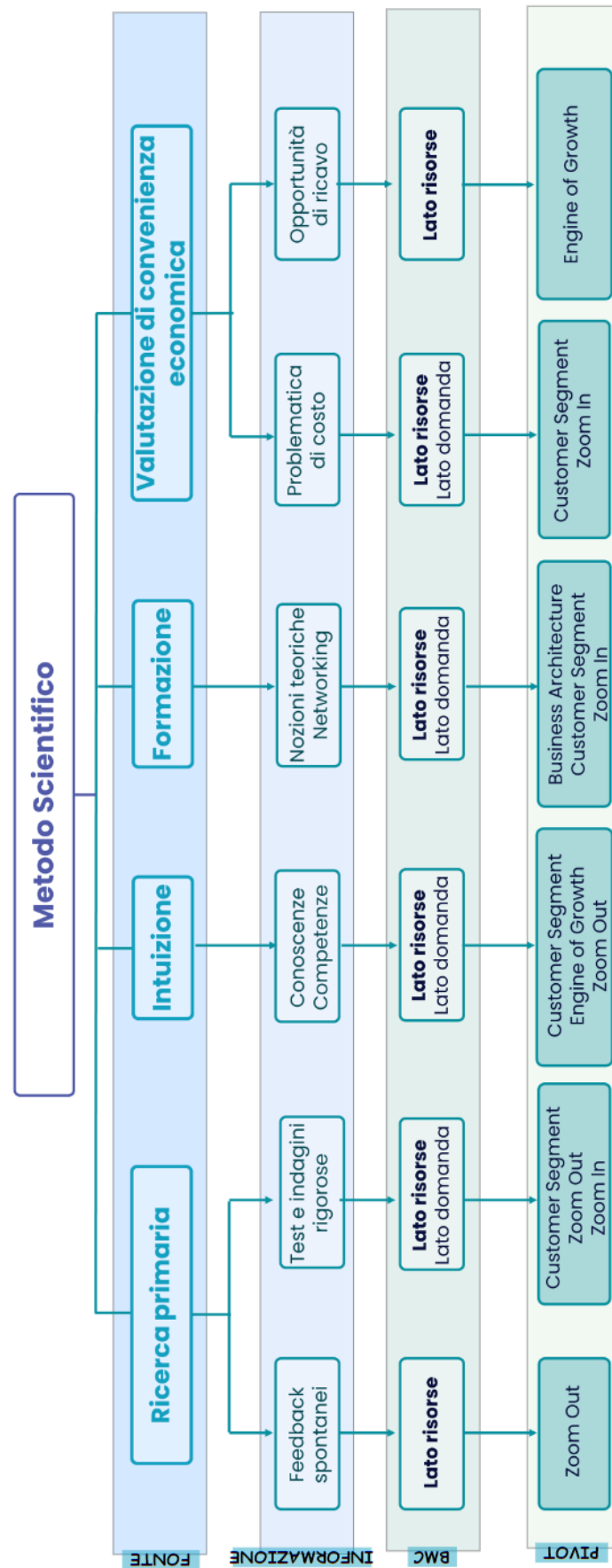


Figura 9 - Grafo aggregato

5.1 Fonti

In tale paragrafo verrà fornito un approfondimento sull'effettiva applicazione dei cinque pilastri, cuore del Metodo Scientifico, in relazione alla fonte scatenante il processo decisionale.

La presenza della fonte ricerca primaria tra le più ricorrenti è sicuramente un risultato atteso, infatti, da questo si evince l'orientamento del founder nel concentrarsi sulle attività lato domanda. L'applicazione del Metodo Scientifico spinge il founder ad indagare a fondo i bisogni dei propri potenziali clienti. Dall'analisi si riscontra come una profonda conoscenza delle esigenze e dei consigli da parte del segmento target, sia stata driver fondamentale per diverse decisioni di pivoting prese dall'imprenditore. Si è notato come quest'ultimo, per quanto riguarda le informazioni frutto dell'interazione con il cliente, abbia dato maggior peso ai feedback derivanti da interviste, questionari e test impostati con rigore, piuttosto che all'affidarsi a richieste e critiche spontanee. Questo risultato non porta, però, a concludere come vi sia la tendenza ad ignorare questi tipi di riscontri, ma semplicemente ad affermare come le decisioni di pivoting vengano fatte maggiormente dopo un vero e proprio iter di validazione strutturato a partire da tale fonte. Ad avvalorare quest'ultima osservazione, è giusto sottolineare come il fatto che l'informazione derivi da un feedback spontaneo, non è detto che questa non diventi base per la formulazione di nuove ipotesi da testare successivamente. Ad esempio, durante un'intervista, uno dei founder ha espresso la volontà di testare quanto scoperto dal cliente.

Soffermendosi sulla tipologia di informazione che scaturisce da indagini rigorose, si è riscontrato come queste portino le startup a mettere in discussione sia aspetti della propria offerta che relative alla potenziale clientela. Al contempo, nell'altro caso, è emerso come a partire da esigenze spontanee del cliente non vi sia la volontà del founder nel rivolgersi ad altri segmenti papabili.

Ricapitolando, direttamente dalla lettura delle parole dei vari founder, è emerso come l'interazione diretta con il cliente abbia avuto il potere di far ricredere l'imprenditore su alcuni aspetti del proprio business fino a spingerlo al cambiamento. Questa diversa prospettiva ha portato uno di questi ad affermare: "sicuramente una cosa che io non avevo previsto". Tutto questo è stato possibile grazie all'aver organizzato le interviste al fine di validare specifiche ipotesi ma sempre lasciando spazio alla libera espressione dell'intervistato così da non condizionarlo verso un determinato risultato.

Come già anticipato, la fonte “intuizione” presenta un elevato numero di ricorrenze all’interno del campione. Il fatto che gli imprenditori abbiano effettuato un numero consistente di pivot a partire dalle proprie conoscenze e competenze fa pensare a come questo si allontani dal ben strutturato iter decisionale alla base del Metodo Scientifico. L’aver idee frutto del ragionamento interno al team è sicuramente positivo, ma queste andrebbero validate prima di essere implementate al fine di prevenire falsi positivi. Di preciso, in nessun cambiamento derivante da questa fonte, all’interno del campione, si può riscontrare questo modo di agire.

L’intuizione entra in gioco quando i founder ricevono nuove informazioni o frutto di proprie conoscenze e competenze, o derivanti dal ragionamento logico interno al team. È emerso come esse portino a modificare sia gli aspetti legati al lato delle risorse che a quello della domanda, tutto questo contornato dalla brama di cogliere opportunità per metterle in pratica nel più breve tempo possibile. A partire dalle informazioni che scaturiscono dalla fonte intuizione si percepisce come l’imprenditore non esiti nel fare le sue scelte, andando piuttosto a rinunciare all’oggettività offerta dal Metodo Scientifico.

Parlando invece della fonte formazione, è utile sottolineare come questa ampli la sfera di conoscenza imprenditoriale del founder. Attraverso le lezioni frontali, il founder apprende concetti teorici e il come applicare un approccio imprenditoriale ben definito, il Metodo Scientifico. Si è verificato che, nel caso in cui queste nozioni siano novità agli occhi dell’imprenditore, esso si veda ripensare alle scelte passate. Questa fonte porta quindi i founder ad accorgersi di aver commesso errori nell’impostare la propria idea di business. Dalla lettura delle interviste si sono, quindi, riscontrati alcuni errori comuni quali la tendenza ad accrescere il proprio segmento di clientela, invece di concentrarsi su uno ristretto in ottica di soddisfarlo nel modo più efficace possibile; l’assenza di una valutazione sull’architettura della propria idea di business e la confusione tra il concetto di utente e cliente e, in ultimo, la tendenza ad inserire diverse funzionalità al prodotto o servizio con la convinzione che “più faccio e meglio è”. Si può affermare come i cambiamenti derivanti dalla fonte “formazione”, permettano di studiare il comportamento dei founder frutto dell’apprendimento di un metodo ancora prima di averlo messo in pratica. Si può affermare come le nozioni teoriche apprese a partire dalla fonte “formazione” siano paragonabili ad un’applicazione indiretta dell’approccio scientifico. Per indiretta si intende il fatto di spingere l’imprenditore a rivedere la sua idea

imprenditoriale di partenza portandolo così alla formulazione di nuove teorie da testare in futuro.

Ultima fonte più frequente per il gruppo Scientific è la valutazione di convenienza economica, tale fonte rispecchia i casi in cui gli imprenditori si siano ritrovati a dover rivedere la propria idea di business per mancanza di risorse sufficienti o per il presentarsi di opportunità inaspettate con l'obiettivo di accrescere la startup e in particolare i propri ricavi. La presenza di tale fonte rispecchia perfettamente il contesto startup. Le startup devono bilanciare la necessità di generare ricavi immediati con la capacità di sperimentare, adattarsi e rispondere all'incertezza ma con finanziamenti limitati o addirittura inesistenti.

Da questo trade-off si è però evidenziata la tendenza dei founder, che hanno imparato ad applicare un approccio scientifico, a dedicarsi maggiormente nell'accogliere opportunità di crescita mettendo in atto strategie mirate, piuttosto che preoccuparsi di impostare un budget da non sfiorare. Come anticipato, tale fonte è implicita in qualsiasi scelta effettuata dagli imprenditori al fine di centrare la propria vision ma questa, in nessun caso analizzato, si è rivelata essere stimolo per l'attivazione di veri e propri iter di validazione.

5.2 Pivot più ricorrenti

Come anticipato in precedenza, l'output dell'analisi effettuata a partire dai 4 driver decisionali più rilevanti per le startup che applicano un approccio scientifico, ha portato alla rappresentazione del processo decisionale alla base delle 5 tipologie di pivot più riscontrate per il gruppo in analisi.

In questa sezione, si andrà quindi ad approfondire, tramite un percorso a ritroso, il processo attraverso cui questi 5 tipi di pivot vengono effettuati dai founder.

Si inizia il commento a partire dallo Zoom Out, pivot più ricorrente per quanto riguarda gli imprenditori formati all'applicazione di un approccio scientifico.

Riassumendo, tale tipologia di pivot si riscontra a partire da due sole fonti, le principali: "ricerca primaria" e "intuizione". Nel primo caso è utile sottolineare come tale pivot sia presente a valle di entrambe le tipologie di informazione, ovvero da feedback spontanei o da test e indagini rigorose.

Dal dibattito presente in letteratura, si evince come gli imprenditori siano soliti a commettere errori durante lo sviluppo della propria startup. Tra questi vi è tendenza degli

imprenditori a investire eccessivamente nelle caratteristiche del prodotto, che porta alla fallacia dei costi irrecuperabili, quindi, all'aggiungere funzionalità superflue al proprio prodotto o servizio solo perché in grado di implementarle.

A partire dall'analisi dettagliata delle fonti, si può affermare come, l'incremento di funzionalità al prodotto e servizio che si vuole offrire al proprio segmento di mercato, non sempre derivi da un iter di validazione rigoroso.

Analizzando la presenza di tale evidenza nel campione in esame, si è riscontrato come in 3 casi su 10 sia verificata, mentre nei restanti il founder applichi modifiche senza una validazione significativa dal mercato capace di giustificare l'effettivo valore aggiunto all'offerta.

Tale risultato è riconducibile al fatto che lo Zoom Out Pivot sia principalmente di natura incrementale e, pertanto, il founder può non aver ritenuto valevole lo sforzo e i costi sottostanti una perfetta applicazione del Metodo Scientifico o, ancora, che si sia verificato il bias di overconfidence.

Nello specifico, a partire dalle informazioni frutto dei consigli da parte dei clienti, si evince come i founder non strutturino ipotesi, se tali feedback provengono dalla loro community di potenziali utenti. Danno per scontato che se parte della community ha una certa necessità, di conseguenza, questa, sia comune a tutti i partecipanti. È giusto sottolineare come questo si sia riscontrato per startup, le quali, per tutti gli altri cambiamenti, erano solite strutturare interviste e questionari rigorosi.

Mentre, nei casi in cui l'imprenditore si limiti ad affidarsi alle proprie idee e ai ragionamenti interni al team, si riscontra la convinzione del founder che aggiungere funzionalità, in risposta a problematiche validate in passato o supposte, conduca ad apportare maggior valore per il cliente e attirare un bacino di utenza più ampio.

Riassumendo, se tali cambiamenti vengono attuati a partire da una validazione diretta attraverso il cliente, va a scemare l'essenza superflua delle funzionalità aggiuntive, quindi, viene meno l'errore.

Il Customer Segment Pivot ricopre la seconda posizione in termini di frequenza per il gruppo Scientific. Grazie alle analisi condotte, è possibile riscontrare come esso scaturisca da tutte e quattro le differenti tipologie di driver decisionale.

In sintesi, tale tipologia di pivot viene messa in atto sia dall'elaborazione delle informazioni ottenute dalle indagini strutturate rivolte ai potenziali clienti, sia dall'essersi accorti attraverso la frequentazione delle lezioni teoriche su come fosse necessario un

cambio di rotta, che dal bisogno di ridurre i propri costi di sviluppo dell'idea imprenditoriale. A tutto questo si aggiunge la decisione di modificare il proprio segmento di mercato come conseguenza del percepire come rischioso quello corrente o per la convinzione che “più ampio è il target e più ampio è il bacino di utenti raggiunti”.

Peter Thiel afferma che: “è molto più facile raggiungere poche migliaia di persone che hanno davvero bisogno del tuo prodotto, piuttosto che cercare di competere per l'attenzione di individui sparsi”. È noto come i founder, nella realtà, siano soliti, invece, ad avere la tendenza a creare un mercato ampio e generico senza avere una comprensione precisa del target ideale e della granularità delle esigenze dei clienti.

Grazie ad interviste e questionari strutturati, gli imprenditori hanno potuto effettuare manovre di screening che gli hanno permesso di identificare se il potenziale intervistato corrispondesse al cliente target immaginato e di individuare eventuali nuovi interessati.

Nel dettaglio, si evidenzia come, solo in 3 cambiamenti di cliente su 8 effettuati, abbiano visto il founder procedere alla validazione attraverso indagini strutturate.

Al netto di questi casi, in cui vi è una giustificazione oggettiva al cambiamento, si riscontrano sia incrementi che riduzioni della clientela. In particolare, dalle fonti “formazione” e “valutazione di convenienza economica”, è derivato, nello specifico, un cambiamento volto a concentrarsi maggiormente su un segmento di mercato ristretto, mentre a partire dalla fonte intuizione si riscontra l'effetto opposto. Si può quindi affermare come il libero processo mentale del founder spinga quest'ultimo a cadere nell'errore comune di proporsi ad un mercato ampio e poco definito con la convinzione di ottenere un maggior numero di potenziali clienti senza porre l'attenzione corretta a quello che potrebbe essere un mercato, eventualmente più piccolo, ma più rispondente alla sua offerta. Invece a partire da un'esigenza economica e dall'applicazione del metodo, si è riscontrata la tendenza a correggere questo tipo di errore.

La terza tipologia di pivot più frequente per il gruppo di startup in esame è l'Engine of Growth. Riassumendo, tale tipo di pivot viene effettuato, principalmente, attraverso un processo decisionale che vede in partenza le fonti: “intuizione” e “valutazione di convenienza economica”. Esso si riferisce al voler attuare una strategia di crescita efficace, di conseguenza, è logico il legame con le fonti, scaturito dall'analisi.

Da un lato si evince come l'imprenditore sia spinto dal cogliere un'opportunità creatasi e dall'altro abbia esplicitato la volontà di effettuare maggiori ricavi attraverso il tentativo di ampliare il proprio bacino di mercato.

Osservazione importante da fare è come, in base al tipo di fonte, si sia riscontrato un diverso approccio a tale tipologia di pivot. Nel caso in cui il founder abbia dichiarato l'obiettivo di ampliare i propri ricavi, sono state riscontrate unicamente strategie di partnership o al fine di aumentare la propria visibilità attraverso collaborazioni con imprese affermate del settore, oppure al fine di aumentare la numerosità dei propri utenti, specialmente attraverso community in preparazione ai test sul prodotto.

Invece, per quanto riguarda la fonte "intuizione", questa tipologia va a rappresentare l'intraprendenza e lo spirito imprenditoriale insito nella figura del founder o del team alla guida della startup. Nelle interviste si è evidenziato come, in questi casi, si riscontri la capacità di identificare e sfruttare opportunità in modo innovativo dimostrando una visione imprenditoriale e abilità di esecuzione efficaci.

Si è riscontrato come nell'attuare strategie di crescita, gli imprenditori si facciano guidare dai propri ragionamenti. Queste strategie differiscono dalla comprensione diretta dei bisogni del mercato, hanno l'obiettivo ultimo di aumentare la propria visibilità e quindi, il proprio bacino di utenza.

Da questi risultati emerge la propensione del founder a guardare ai ricavi piuttosto che a concentrarsi sul proprio budget a disposizione. Tale evidenza rispecchia quanto presente in letteratura.

Andando, invece, ad approfondire l'iter decisionale alla base della tipologia di pivot Zoom In, si riscontra come questo derivi da tre fonti in particolare, ovvero la "formazione" la "valutazione di convenienza economica" e la "ricerca primaria".

Come anticipato in precedenza, questo tipo di pivot, per definizione, va a ridurre le funzionalità del prodotto o servizio che si vuole offrire al proprio segmento di clientela target. Di conseguenza, porta a definire maggiormente l'offerta andando ad eliminarne il superfluo.

La teoria sul Metodo Scientifico, in particolare, la filosofia di Eric Ries nella sua Lean Startup, vede l'obiettivo ultimo nel cercare di ridurre al minimo gli sprechi e di concentrare gli sforzi sulle attività più significative.

Tale evidenza viene rispecchiata perfettamente nelle parole dei founder nel momento in cui effettuano questa tipologia di pivot a partire dalle nozioni teoriche apprese durante le lezioni frontali e attraverso gli iter di validazione diretti con il potenziale cliente al fine di testare il valore offerto con il proprio prodotto o servizio.

In secondo luogo, vi è la mera necessità di ridurre i propri costi. Questa infattibilità non è perfettamente riconducibile all'approccio applicato in quanto condizione comune per una qualsiasi startup, priva di risorse, costretta a reagire alla presenza di incertezza.

Si è osservato come, per questa tipologia di pivot, gli imprenditori si siano affidati a indagini rigorose per 2 casi su 6 ma bisogna tenere in considerazione che i due casi frutto della formazione sono indirettamente collegati all'applicazione del metodo.

Ultima tipologia di cambiamento che gli imprenditori effettuato maggiormente, è la variazione dell'architettura di business, ovvero il Business Architecture Pivot.

Riguardo a tale categoria di pivot non vi sono molte osservazioni da aggiungere in quanto questo si presenta unicamente a partire dalla fonte "formazione".

Riassumendo ciò che è stato descritto in precedenza, alla base della scelta di pivoting, vi è una sbagliata, o addirittura assente, conoscenza dell'effettiva differenza tra il concetto di utente e cliente. Gli imprenditori, seguendo il corso capiscono come spesso chi usufruisce del servizio o prodotto non sia concretamente la figura propensa a pagare per tale offerta. Da qui i cambiamenti da un'architettura B2B a B2C. Si sono inoltre riscontrate situazioni in cui i founder, a lezione, scoprirono l'esistenza del concetto di architettura di business. Il corso, quindi, ha attivato il ragionamento sull'eventuale possibilità di variare la struttura del proprio business.

Questa tipologia di pivot, essendo scaturita dalle nozioni teoriche apprese, ha portato il founder a modificare la propria idea di partenza e di conseguenza ad impostare la teoria e le ipotesi da validare. Tale riscontro, giustifica l'aver preso queste decisioni non a partire da indagini strutturate.

È la prova di come la formazione possa aiutare gli imprenditori ad inquadrare bene la propria idea di business al fine di poter strutturare una teoria e, di conseguenza, delle ipotesi da validare al fine di sviluppare nel miglior modo possibile la propria startup.

Tabella 5 - Errori e risultati

Confronto tra errori frequenti e risultati dell'analisi			
Lato della domanda			
Customer Segment (-) Pivot	Errore: tendenza a creare un mercato ampio e generico senza avere una comprensione precisa del target ideale e della granularità delle esigenze dei clienti	Indagini rigorose, problematica di costo, formazione	Minimizzazione dell'errore grazie all'applicazione diretta del metodo
Customer Segment (+) Pivot		Intuizione	convinzione di ottenere un maggior numero di potenziali clienti
Business Architecture Pivot	Errore: mancata conoscenza tra il concetto di cliente e utente e dell'esistenza di architetture di business differenti	Formazione	L'apprendimento di concetti teorici fa emergere possibili errori passati permettendo di giungere ad una soluzione
Lato delle risorse			
Zoom In Pivot	Errore: tendenza degli imprenditori ad investire eccessivamente nelle caratteristiche del prodotto, che porta alla fallacia dei costi irrecuperabili, quindi all'aggiungere funzionalità superflue al proprio prodotto o servizio solo perché in grado di implementarle.	Formazione, indagini rigorose e problematiche di costo	Scrematura delle funzionalità della propria offerta eliminando il superfluo
Zoom Out Pivot		Indagini rigorose, feedback spontanei e intuizione	Incremento delle funzionalità anche senza l'averne validato una necessità sul mercato

5.3 Risultati generali

Nella sezione precedente, si è esaminato in dettaglio il processo di decision making approfondendo i driver decisionali, fonte di informazioni sulla base delle quali gli imprenditori del gruppo Scientific fanno le proprie scelte. Inoltre, si è andati a commentare a fondo, per ciascuna tipologia di pivot più frequente, quali siano i fattori che hanno condizionato il founder nell'effettuare questi tipi di cambiamento.

Tuttavia, per ottenere una visione completa e comprensiva, è ora cruciale allargare lo sguardo e ricostruire in termini generali l'iter decisionale dietro alle scelte di pivot per un imprenditore a cui è stata insegnata l'applicazione del Metodo Scientifico al fine di guidarlo durante lo sviluppo della propria startup early-stage.

In questa sezione, ci si concentra sull'individuazione di eventuali pattern esplorando le implicazioni più ampie e le connessioni che emergono dall'analisi dettagliata precedente. A questo verrà fornito un commento relativo all'aderenza dei comportamenti riscontrati rispetto alle evidenze teoriche presenti in letteratura.

È utile cominciare andando a commentare l'effettiva applicazione rigorosa dei 5 pilastri fondanti il Metodo Scientifico. Si ricorda come l'approccio scientifico richieda la formulazione di una teoria chiara di partenza che, una volta scomposta in ipotesi, deve essere testata al fine di capire se eventualmente effettuare un cambio di rotta. Calando tutto ciò nel contesto di InnoVentureLab, si tratta di partire da un'idea di business di partenza, e attraverso interviste e questionari strutturati andare a validare l'esistenza di un problema effettivamente percepito dal potenziale segmento di mercato. A questo segue il testare l'offerta e l'effettiva disponibilità a pagare attraverso l'ausilio di un MVP (Minimum Viable Product).

È emerso come, nella maggior parte dei casi, a fronte di un'informazione nuova, non presente all'interno di una teoria e quindi di ipotesi con la volontà di testarle, l'imprenditore l'accolga, la elabori internamente e ne faccia scaturire direttamente un cambiamento.

Al fine di approfondire questa evidenza, è corretto andare ad escludere momentaneamente dal campione la fonte "formazione", in quanto la si intende come mera correzione di errori fatti nel passato a seguito dell'ignoranza su alcuni aspetti legati all'imprenditorialità. I nuovi concetti imparati durante le lezioni frontali portano a cambiare l'idea iniziale quindi la base da cui formulare le teorie da testare in futuro. Inoltre, si pulirà il campione anche dalla tipologia di pivot Engine of Growth. Questa è ritenuta strategia interna alla startup e, per tale motivo, non rientra nei cambiamenti che necessitano di una validazione strutturata sul mercato.

Si evince come, nel 56,3% dei casi, il founder non faccia cenno dell'intenzione di validare in modo rigoroso e ampio l'eventuale decisione prima di attuarla.

Come era logico pensare, dalla fonte ricerca primaria, nello specifico dai cambiamenti derivanti da indagini strutturate, gli imprenditori non abbiano preso scelte affrettate ma abbiano delineato vere e proprie ipotesi da testare. A partire da consigli e feedback spontanei dal target potenziale, solo in 1 caso su 4 il founder ha dimostrato di fare della nuova informazione la base per un'indagine strutturata.

Per quanto riguarda la fonte intuizione invece, 6 casi su 6 rispecchiano l'effetto del mero ragionamento interno nell'andare ad implementare nuove funzionalità dando per scontato che vengano apprezzate dal mercato o nel virare verso un segmento target "più promettente". In alcuni casi hanno la convinzione di aggiungere valore al proprio prodotto o servizio offerto, in un caso specifico, invece, si è riscontrato come la founder affermasse di aver testato l'ipotesi di cambiare prima dell'effettiva implementazione ma, in realtà, si

riferiva al solo fatto che tre dei suoi potenziali clienti avessero acquistato il servizio dopo averlo introdotto sul mercato.

Parlando della fonte “valutazione di convenienza economica”, nel dettaglio del presentarsi di problematiche di costo, il founder si sente costretto alla riduzione della propria proposta di valore per infattibilità. In questi casi, non si preoccupa del parere dei suoi potenziali clienti in merito ai cambiamenti da effettuare, ma decide, internamente al team, cosa sia apparentemente superfluo agli occhi del mercato.

Si può affermare come, il fatto che l'imprenditore si limiti a testare unicamente le ipotesi di partenza e a non farlo per le informazioni nuove che gli si presentano, sia riconducibile allo sforzo che l'applicazione del Metodo Scientifico richiede.

Questo approccio riduce il rischio associato ai pivot, in quanto le decisioni non sono prese solo sulla base di intuizioni o supposizioni ma, allo stesso tempo, richiede uno sforzo significativo nella raccolta di dati pertinenti e nella loro analisi, quindi tempo e risorse. A questo si aggiunge il fatto che, il dover implementare esperimenti e testare ipotesi, può richiederne di ulteriori. Tuttavia, questo è cruciale per comprendere come il mercato risponda a determinate modifiche e per valutare l'efficacia delle strategie. Come dimostrato della sezione “pivot”, l'effetto cardine dell'applicazione del metodo risieda proprio nell'andare a minimizzare la possibilità di ricadere negli errori più comuni commessi dagli imprenditori secondo la letteratura.

Altro aspetto da considerare è la tendenza ad effettuare pivot incrementali. Dalle interviste si è riscontrato come tra i principali pivot vi siano miglioramenti o aggiustamenti alla propria offerta e diversi cambiamenti di segmento di mercato. Questi ultimi però, nella maggior parte dei casi, fanno riferimento ad una variazione volta a dare maggior definizione al target individuato. Gli imprenditori possono non aver ritenuto valevole lo sforzo richiesto per andare a validare queste nuove idee, limitandosi a basarsi sulle informazioni raccolte nel passato senza considerare la mutevolezza del mercato circostante.

Come affermano Santamaria, Abolfathi e Mahmood nel loro articolo, il Metodo Scientifico, rientrando nella categoria di approcci demand pull, è più efficace nell'alterare il comportamento poiché promuove attività che raramente vengono svolte in autonomia dagli imprenditori in quanto percepite come sfidanti o al di fuori della propria zona di comfort.

Ricapitolando, richiede sforzi e di andare a modificare le proprie abitudini; quindi, è difficile che l'intera popolazione di startup sia disposta ad applicarlo alla perfezione.

Viene rilassato nell'accogliere nuove informazioni, non previste all'interno della teoria di partenza, che vengono accolte come opportunità o risoluzioni a problemi riscontrati nel passato. L'imprenditore le implementa senza validarle, attraverso esperimenti, al fine di non perdere tempo, senza considerare eventuali investimenti ingiustificati.

Risultato evidente di tale progetto di ricerca risiede nell'aver individuato la presenza di pattern, comportamenti comuni all'interno del campione in analisi. Si è riusciti a modellizzare le tendenze dei founder nell'effettuare cambiamenti ai propri prodotti o servizi offerti e ai potenziali clienti individuati.

In particolare, dall'analisi del campione è emerso come gli imprenditori facenti parte il gruppo Scientific, tendano a modificare sia aspetti lato risorse, che lato domanda, con un leggero sbilanciamento per i primi. A valle di questa evidenza, non perfettamente in linea con ciò che ci si aspettava dalla teoria, ovvero l'abitudine a tener fermo il proprio segmento di mercato e ad andare a cambiare il prodotto o servizio offerto, si sono osservati più nel dettaglio eventuali ricorrenze che potessero andare a rappresentare dei pattern comuni tra gli imprenditori.

Riassumendo ciò che è emerso dall'analisi a ritroso sulle principali tipologie di pivot, i founder hanno la tendenza ad incrementare nuove funzionalità al proprio prodotto o servizio a partire dal quarto round. Nello specifico, questo si è riscontrato nel 90% dei casi.

Inoltre, le variazioni relative all'architettura di business si concentrano interamente nei primissimi mesi del programma di InnoVentureLab, come gli Zoom In Pivot, ovvero l'andare a restringere la propria offerta con l'ottica di eliminare il superfluo. In particolare, è giusto evidenziare il fatto che gli imprenditori, a cui è stato impartito l'approccio scientifico, abbiano la tendenza a ridurre le funzionalità del proprio prodotto o servizio entro i primi tre round del percorso del programma InnoVentureLab. Tale evidenza è emersa nel 80% dei casi riscontrati all'interno del campione in esame.

Parlando, invece di Business Architecture Pivot, questi sono stati effettuati nel 100% dei casi all'inizio del percorso, nello specifico entro i primi tre round. Si ricorda come, ai fini dell'analisi, questa sia stata considerata variazione del target di mercato in quanto implica il passaggio da imprese a consumatori o il viceversa.

È stato molto interessante, inoltre, andare a studiare la presenza di eventuali trend in base alla scelta di ridurre o aumentare il proprio bacino di clientela. Si è notato come gli imprenditori del gruppo Scientific non andassero mai a modificare totalmente il proprio

segmento di mercato, ma piuttosto andassero ad apportare degli aggiustamenti ad esso. In particolare, si è riscontrata la propensione ad andare ad aumentare la definizione del proprio segmento di mercato, quindi andando a ridurlo, durante le prime fasi del percorso. Mentre, i casi relativi ad un incremento del target individuato sono risultati essere concentrati unicamente in un secondo momento. Il campione esaminato rispecchia il trend nel 80% dei casi, per quanto riguarda le riduzioni del proprio segmento di clientela, mentre, i pivot che vanno ad ampliarlo sono stati riscontrati a partire dal quarto round in poi, con una percentuale pari al 100%.

Dalla finestra temporale analizzata e dalla limitatezza dei dati, non è possibile fare un paragone diretto con l'evidenza teorica: "tendono a rivolgersi a nicchie di mercato più piccole con meno concorrenza e si espandono gradualmente ad altri segmenti" (Santamaria, Abolfathi e Mahmood).

Nella seguente immagine vengono riassunte le tendenze nel modificare cliente e prodotto per gli imprenditori di formazione scientifica.

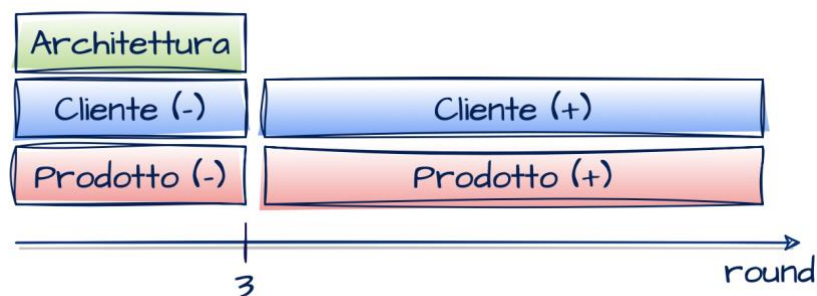


Figura 10 - Pattern scientifico

A valle di queste considerazioni si è pensato fosse opportuno andare a ricercare un indice di fit in quanto l'analisi è stata impostata su un campione ristretto rispetto alla popolazione di startup partecipanti al programma sotto il gruppo Scientific.

Per fare ciò si sono presi in considerazione tutti i cambiamenti effettuati dai founder relativi alle 4 tipologie di pivot, indipendentemente dal driver decisionale alla base della scelta. Si è mantenuta l'analisi sdoppiata, relativa ai Customer Segment Pivot, spiegata in precedenza.

Di seguito verranno fornite, le aderenze in percentuale, relative all'intera popolazione di startup analizzate in partenza, fornendo un confronto con quanto riscontrato per il campione.

Tabella 6 - Fit tra campione e popolazione

Tipologia di pivot	Pattern	% di aderenza
Zoom out Pivot	Tendenza ad accrescere le funzionalità del proprio prodotto a partire dal quarto round	91%
Zoom In Pivot	Tendenza a ridurre le funzionalità del proprio prodotto entro il terzo round	83%
Business Architecture Pivot	Tendenza a modificare l'architettura di business entro il terzo round	100%
Customer Segment (-)	Tendenza a definire maggiormente il proprio segmento target entro il terzo round	80%
Customer Segment (+)	Tendenza ad ampliare il proprio segmento target a partire dal quarto round	100%

Si riscontra come alcuni comportamenti emersi rispecchino perfettamente la popolazione, ovvero il fatto di variare la propria architettura di business all'inizio del percorso e l'andare ad ampliare il proprio target di riferimento. Negli altri casi non si arriva ad una percentuale del 100%, di conseguenza, si può affermare come i risultati derivanti dall'analisi del campione siano rappresentativi per l'80% dei casi. Si è scelto di considerare la percentuale inferiore al fine di essere il più conservativi possibile. Va ricordato come, anche considerando la totalità dei pivot presenti all'interno del database, questi non siano sufficienti a permettere una generalizzazione dei pattern alle startup che seguono un Metodo Scientifico al di fuori di InnoVentureLab.

5.4 Il gruppo Effectuation

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

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

L'analisi effettuata sulle startup appartenenti al gruppo Effectuation evidenzia le diverse dinamiche presenti nel processo decisionale degli imprenditori, focalizzandosi, inoltre, sulle modifiche attuate al modello di business.

È emerso come il Customer Segment Pivot sia il cambiamento predominante e mostra come gli imprenditori modifichino spesso il target di clientela, privilegiando le caratteristiche demografiche rispetto ad aspetti comportamentali dei clienti.

Osservando gli effetti dovuti alle scelte di cambiamento degli imprenditori, si è riscontrato come la maggior parte di esse sia volta a variare elementi appartenenti al lato della domanda del Business Model Canvas.

L'analisi dettagliata delle fonti e dei processi decisionali degli imprenditori ha potuto evidenziare come quattro dei cinque principi chiave possano influenzare significativamente il processo decisionale di pivot degli stessi. Questo ha permesso di identificare quattro associazioni, uno a uno, tra le fonti principali e quattro dei principi cardine del metodo effettuativo. Il quinto principio alla base di tale metodo si è mostrato essere una costante nelle scelte dei founder.

È stato riscontrato come il principio Bird in hand possa essere correlato alla fonte “intuizione”. Questa relazione evidenzia l’influenza del background dell’imprenditore, in termini di competenze e conoscenze, sulle scelte di pivoting nel momento in cui si trova a dover affrontare e gestire nuove informazioni derivanti dall’ambiente esterno.

La relazione tra il principio Affordable loss e la valutazione di convenienza economica è stata ipotizzata in quanto è emersa l’evidenza di come gli imprenditori effettuativi si facciano guidare nelle decisioni di cambiamento dai vincoli posti dalle loro risorse. Questo è avvalorato dalla tendenza degli imprenditori a porre l’attenzione a non sfiorare il proprio budget. Essi preferiscono non assumersi il rischio di eventuali perdite nell’andare ad effettuare investimenti con il solo scopo di aumentare i propri ricavi.

La fonte consulenza spesso si lega al principio Crazy quilt, in cui gli imprenditori mostrano la tendenza a ricercare consigli e suggerimenti da esperti di settore o di potenziali partner per prendere le loro decisioni di pivot.

Per quanto riguarda il principio Lemonade, questo può essere abbinato alla fonte ricerca primaria. Questo abbinamento è frutto dell’osservazione di come l’imprenditore effettuativo reagisce quando incontra informazioni impreviste oppure nuove problematiche che non prevedeva. L’associazione tra il principio Lemonade e la “ricerca primaria” si riferisce alla capacità dell’imprenditore di adattarsi a tali circostanze

impreviste, utilizzando la raccolta diretta di tali informazioni per trasformare queste situazioni in occasioni di miglioramento strategico dell'idea imprenditoriale.

Il principio Pilot in the plane riflette la tendenza degli imprenditori a cercare ottimi locali, soluzioni ottimali date le circostanze del momento, anche se queste potrebbero non essere ottimi globali. Questo garantisce flessibilità nell'adattarsi a cambiamenti imprevisti senza la necessità di dover apportare ingenti modifiche al modello di business complessivo.

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

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

6. Limiti della ricerca

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Alcuni esempi di tali fattori possono essere:

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

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

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

7. Conclusioni

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

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

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

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

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



Figura 11 - Pattern gruppo Effectuation

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

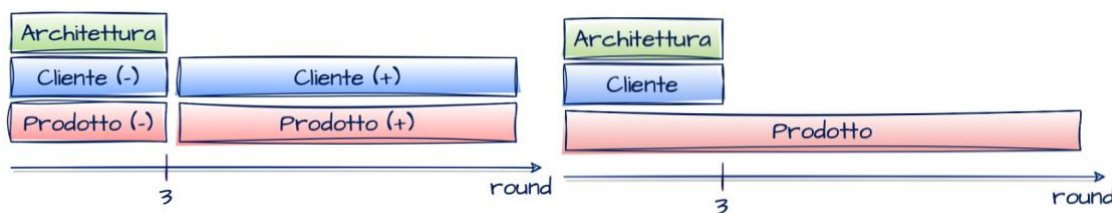


Figura 12 - Pattern gruppo Scientific

Figura 13 - Pattern gruppo Controllo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bibliografia e sitografia

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