



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

A.a. 2022/2023

Sessione di Laurea Marzo/Aprile

Tesi di Laurea Magistrale

Esplorazione degli approcci decisionali e il loro impatto sulle
decisioni di pivot nelle startup early-stage: un'analisi dei
processi decisionali

Relatore:

Prof. Emilio Paolucci

Correlatore:

Doc. Est. Andrea Panelli

Candidato:

Giuseppe Maccione

Sommario

1. Abstract	4
2. Letteratura	6
2.1 Startup	6
2.2 Business Model Canvas	8
2.3 Metodi Decisionali	12
2.3.1 <i>Metodo Scientifico</i>	12
2.3.2 <i>Metodo Effectuation</i>	15
2.4 Pivot	19
2.4.1 <i>Pivot Radicali e Pivot Incrementali</i>	22
2.4.2 <i>Influenza dei Pivot sul Business Model Canvas</i>	22
2.5 Interviste Strutturate	25
2.6 Prodotto o servizio	26
2.6.1 <i>Differenze chiave tra prodotto e servizio:</i>	26
3. Metodologia	27
3.1 Contesto operativo e formulazioni di ipotesi	27
3.2 Dati	29
3.3 Preparazione dati	31
4. Analisi del metodo decisionale	34
4.1 Pivot nell'intervallo di analisi	35
<i>Evidenze Emerse</i>	36
4.2 Pivot per tipologia e per natura	37
4.2.1 Pivot Totali	37
4.2.1.1 <i>Analisi correlazione pivot</i>	38
4.2.2 Cambiamenti Business Model Canvas	40
<i>Evidenze Emerse</i>	41
4.2.3 Analisi della natura dei pivot	43
4.2.3.1 <i>Pivot per Tipologia</i>	44
4.2.3.2 <i>Cambiamenti nel BMC</i>	46
<i>Evidenze Emerse</i>	48
4.3 Analisi sulle informazioni utilizzate per eseguire i pivot	49
<i>Evidenze Emerse</i>	51
4.4 Analisi startup per Prodotto/Servizio	52
4.4.1 Analisi startup per Prodotto	54
4.4.1.1 <i>Pivot Totali per tipologia</i>	54
4.4.1.2 <i>Pivot Radicali e Incrementali</i>	55

4.4.1.3 Cambiamenti nel Business Model Canvas	58
4.4.2 Analisi startup per Servizio	62
4.4.2.1 Pivot Totali per tipologia.....	62
4.4.2.2 Pivot Radicali e Incrementali	63
4.4.2.3 Cambiamenti nel Business Model Canvas	66
Evidenze Emerse	69
5. Conclusioni.....	71
Bibliografia e Sitografia.....	80

1. Abstract

Questa tesi è frutto dell'InnoVenture Lab, un'iniziativa collaborativa tra il Politecnico di Torino, il Politecnico di Milano e l'Università Bocconi. Tale progetto è stato ideato con l'obiettivo principale di formare gli imprenditori su metodologie volte a favorire lo sviluppo delle loro idee imprenditoriali e la creazione di nuove startup.

L'iniziativa InnoVenture Lab è rivolta in particolare alle startup che si trovano nelle fasi iniziali del loro sviluppo. Il suo scopo è quello di insegnare due metodologie distinte: il Metodo Scientifico e il Metodo Effectuation. All'interno di questo progetto, le startup coinvolte sono state suddivise in tre categorie: Scientifico, Effettuativo e Controllo. Nei primi due gruppi sono stati presentati ed esplorati i rispettivi approcci basandosi sulle conoscenze e le ricerche disponibili in letteratura. Nel terzo gruppo, è stato realizzato un programma formativo universitario completo che includeva un'analisi dettagliata dei metodi menzionati in precedenza.

Il progetto è suddiviso in due fasi: la prima è incentrata sulla formazione, è la fase dove i partecipanti hanno acquisito conoscenze sui metodi menzionati in precedenza; la seconda è articolata in una serie di interviste, in cui c'è stato il monitoraggio del comportamento degli imprenditori attraverso dieci round, con particolare attenzione ai cambiamenti strategici (pivot) che sono stati apportati e alle motivazioni alla base di queste decisioni specifiche.

Il seguente studio è stato realizzato con l'obiettivo di fornire risposte esaustive a questi interrogativi:

1. Quali sono i pivot principali che le startup effettuano nella fase iniziale del loro sviluppo?
2. Quali sono le modifiche fatte dalle startup dopo aver appreso il metodo grazie al corso dedicato?
3. Come i pivot effettuati influenzano il modello di business?
4. Esistono variazioni nei pivot effettuati in base anche alla tipologia di prodotto o servizio offerto dalle startup prese in considerazione?

Il presente lavoro si articola in quattro sezioni distintive:

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

2. Letteratura

2.1 Startup

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

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

Di seguito diverse definizioni di startup date da esperti di settore:

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Business Model Canvas

Il Business Model Canvas è uno strumento di lavoro fondamentale di ogni singola startup, più nello specifico si tratta di una rappresentazione grafica della logica con la quale un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. Inoltre, il Business Model viene definito per iscritto tramite lo strumento del BMC che è in grado di descrivere in maniera visiva tutte le parti più importanti del modello di business della startup.

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

Inoltre, è possibile suddividerlo in tre principali segmenti:

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



Figura 1: Business Model Canvas

È composto da nove blocchi:

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

I gruppi di clientela costituiscono segmenti separati se:

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

I canali svolgono varie funzioni, tra cui:

- informare i clienti riguardo ai prodotti e servizi dell'azienda;
- aiutare i clienti a valutare la Proposta di Valore dell'azienda;

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

relazioni con i clienti e la generazione di ricavi. Tali attività variano in base al tipo di modello di business adottato, proprio come le risorse chiave.

- **Key Partners:** descrive la rete di fornitori e partner che contribuiscono al funzionamento del modello di business. Queste alleanze sono create con l'obiettivo di ottimizzare i modelli di business, ridurre il rischio o accedere a risorse aggiuntive.

Possiamo distinguere quattro tipi differenti di partnership:

- alleanze strategiche tra aziende non concorrenti;
 - collaborazioni: partnership strategiche tra aziende concorrenti;
 - joint venture per lo sviluppo di nuove iniziative commerciali;
 - relazioni acquirente-fornitore per garantire una fornitura affidabile.
- **Cost Structure:** delinea l'insieme delle spese necessarie per far funzionare un modello di business. Questo elemento fornisce una dettagliata panoramica dei costi più rilevanti sostenuti durante l'operatività di un particolare modello di business. Essi includono i costi associati alla creazione e alla fornitura di valore, al mantenimento delle relazioni con i clienti e alla generazione di ricavi. L'identificazione di tali costi può essere agevolata dopo aver definito le Risorse Chiave, le Attività Chiave e le Partnership Chiave.

Il Business Model Canvas è uno strumento progettato per assistere le decisioni di cambiamento nel modello di business. Esso evidenzia tutti i potenziali punti deboli della strategia aziendale e offre al founder la possibilità di visualizzarli chiaramente, consentendo così l'implementazione di azioni volte a modificare e perfezionare la strategia d'impresa.

2.3 Metodi Decisionali

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

2.3.1 Metodo Scientifico

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

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

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

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

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

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

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

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

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

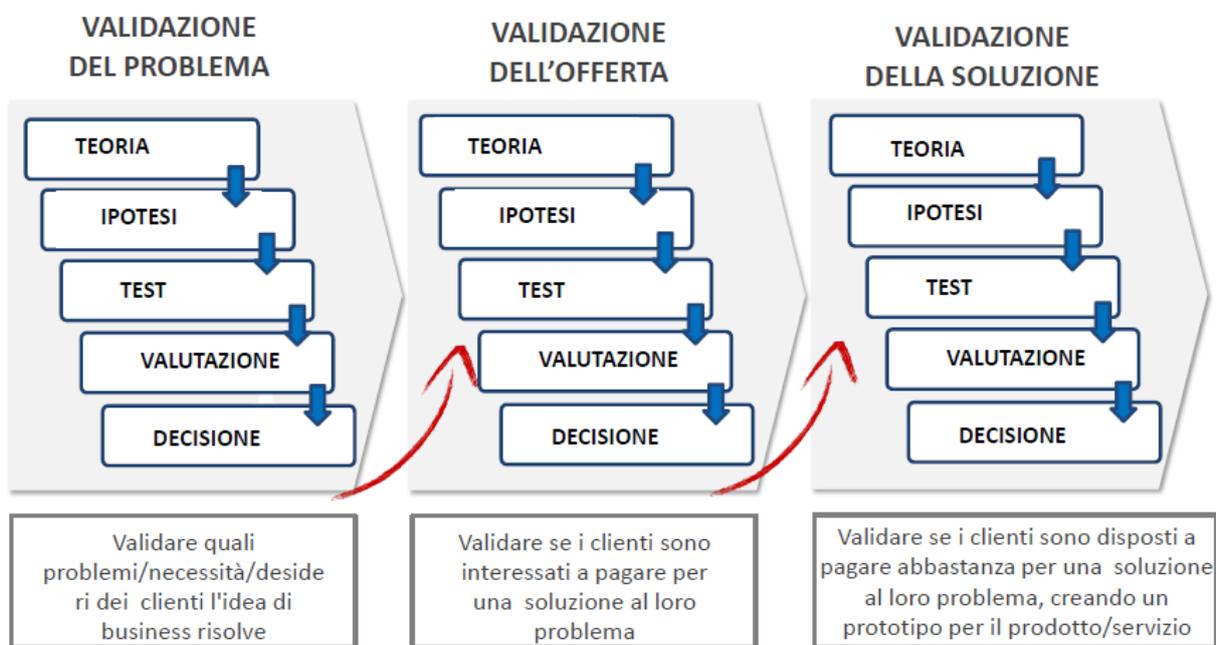


Figura 2: Fasi di validazione di una startup scientifica

Le fasi di una startup Scientifica sono distinte in 3 principali: Validazione del Problema, Validazione dell'offerta e Validazione della Soluzione.

Nella prima fase, la startup si impegna a convalidare i problemi dei clienti che la proposta di valore e il modello di business devono affrontare. Nella seconda fase, l'attenzione si sposta sulla verifica della willingness to pay del cliente, ovvero, comprendere se il cliente è disposto a pagare per il servizio/prodotto offerto dalla startup. Nella terza fase, si procede con la validazione sui clienti, se siano disposti a pagare una somma adeguata per il servizio/prodotto,

al fine di creare un prototipo, un MVP (Minimum Viable Product), da introdurre successivamente sul mercato.

Ogni fase è guidata dalla conferma della fase precedente. Se le ipotesi non vengono validate in una macrofase, è necessario rimanere bloccati in essa fino ad ottenere la validazione desiderata. Questo approccio spinge gli imprenditori a concentrarsi sul proprio cliente target e, attraverso un processo di validazione iterativo, consente di non investire eccessive risorse e denaro nella direzione sbagliata. Tuttavia, a causa della natura iterativa del metodo, l'applicazione rigorosa può risultare costosa e potrebbe portare ad un ciclo infinito di verifica, poiché potrebbe essere difficile trovare la soluzione ottimale alle esigenze del cliente.

2.3.2 Metodo Effectuation

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

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

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

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

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

Nel processo Effectuation, l'individuo parte con risorse limitate e non si basa sull'approccio tradizionale di causazione; inizia con l'analisi delle risorse a sua disposizione e cerca di minimizzare l'uso di tali risorse. Potrebbe inizialmente stringere partnership con ristoranti simili per ottenere uno spazio per preparare cibo indiano, dimostrando così la validità dell'idea con le proprie risorse. Se non riuscisse ad ottenere risultati, potrebbe utilizzare le sue conoscenze personali per avviare un servizio di consegna di cibo sul posto di lavoro al fine di creare una base di clienti prima di aprire il ristorante. Durante questo processo potrebbe scoprire che le persone apprezzano il suo carisma più del cibo stesso, portandolo ad esplorare nuove opportunità, come insegnare cucina indiana o scrivere un libro.

Questo esempio evidenzia in maniera approfondita la metodologia Effectuation, che sarà spiegata in dettaglio in seguito. Essa mostra che partendo dalle stesse condizioni iniziali, ma con diverse circostanze, sia possibile creare diverse imprese.

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

Tabella 1: differenze tra processo effettuale e processo causale

Questo approccio emerge da un'analisi del comportamento di alcuni imprenditori, che tendono a concentrarsi sulle risorse controllabili nel presente anziché cercare di controllare il futuro quando devono prendere decisioni.

Sarasvathy descrive, in quattro punti, il processo decisionale degli imprenditori che adottano il metodo Effectuation. Questo viene confrontato anche con il metodo causale.

1. Il metodo Effectuation si focalizza sulla perdita sostenibile piuttosto che sui ritorni attesi.
2. Le partnership strategiche sono preferite all'analisi competitiva del mercato per riuscire a mitigare l'incertezza.
3. È più vantaggioso approfittare degli imprevisti piuttosto che sulle conoscenze già consolidate, al fine di adattarsi in modo più efficace ai cambiamenti del mercato.
4. C'è una maggiore inclinazione a cercare di influenzare, tramite le proprie azioni, un futuro conosciuto, anziché prevedere eventuali situazioni che potrebbero manifestarsi.

L'autrice sintetizza i quattro aspetti precedentemente descritti in cinque principi che delineano il comportamento dell'imprenditore che adotta l'approccio Effectuation:

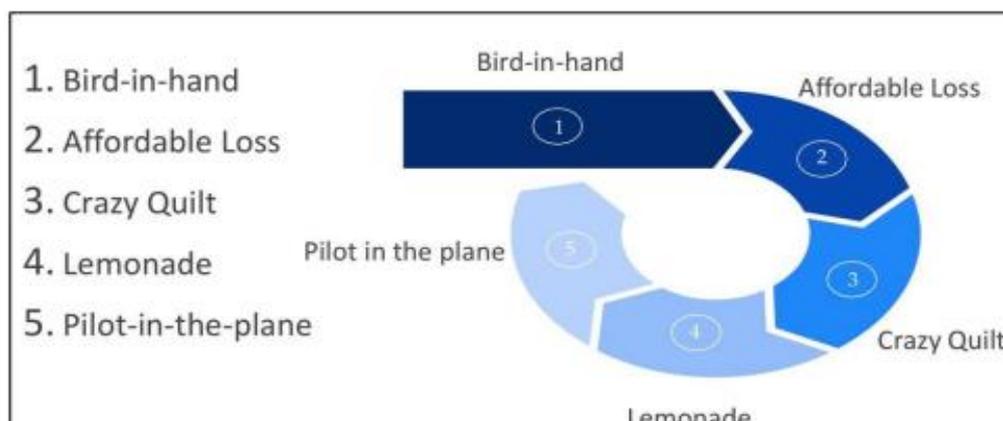


Figura 3: Principi del metodo Effectuation

1. **Bird-in-hand:** Quando gli imprenditori iniziano le loro attività sfruttando le risorse a loro disposizione. Ciò può essere realizzato rispondendo a:
 - CHI sono: tratti, gusti e abilità dell'imprenditore;
 - COSA so: istruzione, formazione, competenze ed esperienza dell'imprenditore;
 - CHI conosco: rete di conoscenze personali e professionali.

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

2. **Affordable Loss:** Diversamente dal pensiero causale che valuta i profitti e minimizza i rischi, la logica Effectuation sta nel fatto che gli imprenditori comprendono e accettano

la possibilità di rischi negativi nel momento in cui prendono decisioni o agiscono. Gli imprenditori ponderano il rischio accettabile, invece di investire solo per ottenere un vantaggio previsto.

3. **Crazy quilt:** misura attraverso la quale si intende ridurre l'incertezza costruendo partnership con attori esterni anziché approfondire la conoscenza degli elementi distintivi e caratteristici dei concorrenti presenti sul mercato.
4. **Lemonade:** Come dice il detto, "quando la vita ti dà limoni, fai una limonata."
Accettando le conseguenze imprevedibili, gli imprenditori sono in grado di scoprire nuove opportunità inaspettate o scenari sfavorevoli. Essere flessibili in situazioni variabili invece di dipendere esclusivamente da piani di contingenza.
5. **Pilot-in-the-plane:** Concentrandosi su ciò che è possibile controllare invece di fare previsioni. Il mantra degli imprenditori è: "il futuro si costruisce, non si prevede". In questo caso, si tende a creare il proprio futuro attraverso l'uso delle proprie azioni.

In sintesi, Sarasvathy definisce il metodo Effectuation come un approccio che parte dalle risorse disponibili e stabilisce fin da subito delle soglie di perdita massima in termini di tempo e denaro. Si cerca quindi di individuare le strategie e le soluzioni migliori considerando la limitatezza delle risorse. L'obiettivo di questo approccio è creare valore utilizzando i mezzi e le risorse disponibili, adattando la proposta di valore e il modello di business in base alle informazioni raccolte durante il percorso della startup. Di solito, il prodotto/servizio offerto dagli imprenditori che adottano l'Effectuation viene definito fin dalle prime fasi di vita della startup. A causa delle limitate risorse durante la crescita della startup, il prodotto/servizio rimane generalmente invariato, mentre gli imprenditori cercano di identificare il segmento di clientela più adatto per offrire il proprio prodotto/servizio.

2.4 Pivot

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

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

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

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

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

venivano effettuati gli highlights dell'intera partita mentre ora il focus è sugli highlights dei singoli giocatori;

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

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

Dopo aver descritto le 10 tipologie di pivot presenti in letteratura, può essere utile associarle ai due lati del Business Model Canvas. Dalla teoria, alcuni pivot possono essere direttamente collegati a una specifica area. In particolare, i pivot Zoom In, Zoom Out, Platform e Technology sono associati alla sezione delle Risorse, riferiti al Prodotto, mentre i pivot Customer Segment, Customer Need e Channel sono associati alla sezione della Domanda, riferita al Mercato. Le restanti tre tipologie si trovano nell'intersezione tra i due lati, in quanto possono portare a variazioni sia negli aspetti presenti nel lato sinistro che in quelli del lato destro del Business Model Canvas.

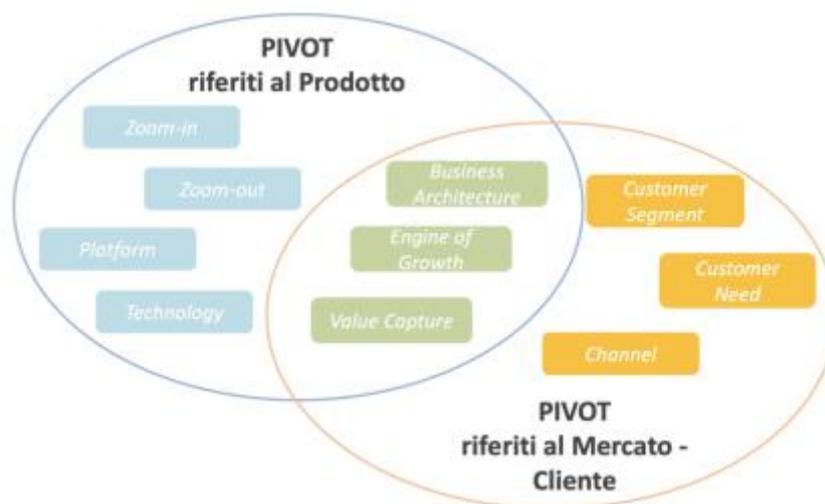


Figura 4: Pivot e BMC

2.4.1 Pivot Radicali e Pivot Incrementali

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

Il Pivot incrementale

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

Il Pivot radicale

Questo tipo di pivot si verifica quando una startup apporta modifiche sostanziali al proprio Business Model Canvas. Tali modifiche coinvolgono il prodotto o il segmento di clientela e comportano una revisione radicale della proposta di valore o del segmento di clientela. Di solito, la decisione di apportare un pivot può derivare dal riconoscimento da parte dell'impresa che la strategia attuale non sia sostenibile o efficace nel soddisfare a lungo termine le esigenze del mercato. Le modifiche minori o l'aggiunta di dettagli possono essere considerate pivot incrementali.

2.4.2 Influenza dei Pivot sul Business Model Canvas

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

- eseguire un "Zoom-in Pivot" o "Zoom-out Pivot", implica principalmente la modifica della Proposta di Valore, ma comporta anche adattamenti nei blocchi relativi ai Flussi di Ricavi, alla struttura dei costi, ai Partner Chiave, alle Attività Chiave e alle Risorse Chiave. Questo perché apportare modifiche al prodotto o al servizio, riducendo o

aumentando le sue caratteristiche, influisce sul modello di ricavo e sui costi che la startup deve sostenere. Può comportare la modifica dei partner chiave, poiché si concentra o amplifica lo sviluppo delle caratteristiche. Inoltre, si traduce in una revisione delle attività chiave e delle risorse chiave, poiché le attività e le risorse necessarie per la creazione della proposta di valore vengono ottimizzate o modificate. In molti casi sono pivot incrementali, perché si vanno ad apportare modifiche o aggiustamenti ai singoli blocchi elencati;

- eseguire un “Customer Segment Pivot” comporta principalmente la modifica del segmento di clientela servito, ma coinvolge anche adattamenti nei blocchi relativi alla Gestione delle Relazioni con i Clienti, ai Canali di Distribuzione e, in situazioni particolari, ai Flussi di Ricavi e alla Struttura dei Costi. Questo perché, modificando il segmento di clientela, si riflette sull'interazione con i clienti e il canale di distribuzione utilizzato per la consegna del prodotto. Questi cambiamenti possono influenzare, successivamente, i costi sostenuti dalla startup e il modo in cui genera ricavi. In molti casi sono pivot incrementali;
- eseguire un “Customer Need Pivot” comporta, nella maggior parte dei casi, un pivot radicale, poiché comporta principalmente una modifica della proposta di valore fornita al cliente ed una ristrutturazione del segmento di clientela a cui viene offerto il prodotto. Un cambiamento significativo nella proposta di valore e nel segmento di clientela incide sulla revisione dell'intero Business Model Canvas;
- eseguire un “Platform Pivot” comporta, nella maggior parte dei casi, un cambiamento incrementale. In questo contesto, non si verificano modifiche significative alla proposta di valore o al segmento di clientela; piuttosto, si focalizzano sul metodo di interazione con il cliente. Questo si traduce in adattamenti nei blocchi dei Canali e della Relazione con il Cliente, e potenzialmente coinvolge cambiamenti nella struttura dei costi e nel modello di generazione di ricavi;
- eseguire un “Business Architecture Pivot”, spesso comporta un cambiamento radicale. In questa circostanza specifica, avviene una completa revisione del segmento di clientela, accompagnata da modifiche significative nel segmento di Cattura del Valore e modifiche marginali nel segmento di Creazione del Valore;

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

2.5 Interviste Strutturate

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

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

Di seguito riporteremo i criteri utilizzati:

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

2.6 Prodotto o servizio

I pivot possono avere un'influenza differente a seconda che si tratti di un prodotto o un servizio; pertanto, si rende necessario fornire un'esatta definizione di prodotto e servizio. Tale distinzione assume un significato ancor più necessario in quanto il progetto di tesi si prefigge di esaminare l'impatto del metodo insegnato agli imprenditori sul processo decisionale delle startup che operano nel contesto dell'offerta di prodotti o servizi. In tal senso, ciò comporta un'analisi dei cambiamenti apportati da tali imprenditori in funzione del metodo adottato e del tipo di prodotto o servizio che offrono.

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

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

2.6.1 Differenze chiave tra prodotto e servizio:

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

3. Metodologia

3.1 Contesto operativo e formulazioni di ipotesi

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

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

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

In questo elaborato verranno approfondite le analisi del collega Francesco Pisanò, saranno aggiunte 18 startup, di cui 15 di tipo Scientifico e 3 di tipo Effectuation. Ciò renderà più significativa l'analisi in quanto si passerà da 92 a 110 startup, suddivise in maniera più equilibrata.

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

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

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

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

concentrarsi sulla clientela e sulla cattura del valore. Ciò indica la possibile presenza di un elevato numero di pivot di natura incrementale e quindi un numero significativo di modifiche concentrate in specifiche sezioni del Business Model Canvas, legate all'acquisizione del valore.

La quarta ipotesi si propone di analizzare il processo che induce le startup a compiere pivot. Ad esempio, si ipotizza che le startup scientifiche, applicando una metodologia che prevede la validazione/falsificazione dell'idea attraverso un processo rigoroso, effettuino un numero rilevante di pivot a seguito di interviste strutturate rispetto ad altre metodologie.

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

3.2 Dati

Per avviare l'indagine è stato adottato il seguente approccio.

Questo programma di pre-accelerazione consisteva in otto sessioni di formazione erogate online, con la collaborazione di esperti del settore. L'obiettivo era fornire supporto agli imprenditori nell'ideazione di un progetto imprenditoriale efficace e redditizio nel lungo periodo, supportato da un modello di business solido.

Al concludersi del ciclo di formazione, le startup hanno partecipato a webinar per approfondire le loro tematiche di interesse.

Durante il percorso, le startup sono state monitorate tramite dieci round di interviste strutturate, finalizzate a valutare il loro progresso. È importante notare che non tutte le startup partecipanti hanno completato il ciclo di dieci interviste, a causa di varie motivazioni.

Alla conclusione del percorso, è stata organizzata una giornata di demo-day, durante la quale un determinato numero di startup ha avuto l'opportunità di presentare la propria idea imprenditoriale a potenziali investitori. Le startup selezionate sono state scelte in base al potenziale della loro idea.

Le 362 startup partecipanti al programma sono state suddivise in tre gruppi, ciascuno dei quali ha ricevuto un trattamento diverso. L'assegnazione ai vari gruppi è avvenuta in modo casuale, senza considerare caratteristiche specifiche delle singole startup. Questo approccio ha permesso di condurre un'analisi i cui risultati dipendono esclusivamente dal trattamento assegnato.

In dettaglio, un gruppo è stato orientato verso l'adozione del metodo Scientifico, un secondo gruppo ha seguito l'approccio dell'Effectuation, mentre l'ultimo gruppo ha sviluppato le proprie competenze secondo l'approccio denominato Controllo.

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

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

3.3 Preparazione dati

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

Il progetto di tesi è iniziato con l'assegnazione casuale di 47 delle 362 startup partecipanti al programma a ciascuna coppia di tesisti. La distribuzione delle 47 startup è stata la seguente: 15 startup dal gruppo di controllo, 16 startup dal gruppo Effectuation e 16 startup dal gruppo Scientific.

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

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

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

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

TIPOLOGIE DI PIVOT	DEFINIZIONE
ZOOM IN PIVOT	Una funzionalità del prodotto suscita più interesse rispetto alle altre. Si punta tutto su quella specifica feature e si crea un nuovo prodotto che offrirà solo quella feature.
ZOOM OUT PIVOT	Una funzionalità non basta per supportare l'intero prodotto; vengono implementate nuove features per riuscire a soddisfare il cliente.
CUSTOMER SEGMENT	Cambiamento del segmento di clientela. Il prodotto soddisfa il segmento di clientela sbagliato
CUSTOMER NEED	Il prodotto non soddisfa le necessità e i bisogni degli utenti. Cambiamento del servizio/prodotto per andare in contro alle esigenze della clientela.
PLATFORM	Cambiamento della piattaforma attraverso cui il cliente accede al prodotto/servizio
BUSINESS ARCHITECTURE	Cambiamento del modello di business: passaggio da modello di business B2B a B2C e viceversa
VALUE CAPTURE	Cambiamento del modello di guadagno dell'impresa (revenue stream).
ENGINE OF GROWTH	Cambiamento della strategia di crescita per un modello di business più efficace.
CHANNEL	Cambiamento del canale di vendita o di distribuzione con il quale si entra in contatto con i clienti
TECHNOLOGY	Cambiamento della tecnologia utilizzata per risolvere i problemi dei clienti

Tabella 2: Tabella pivot.

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

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

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

4. Analisi del metodo decisionale

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

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

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

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

Metodo Startup	N° Startup	Pivot Effettuati
Controllo	34	63
Effectuation	41	65
Scientific	35	73
Totale	110	201

Tabella 3: startup analizzate per metodo.

4.1 Pivot nell'intervallo di analisi

Per verificare/falsificare la prima ipotesi si è proceduto analizzando il comportamento delle tre metodologie lungo il periodo di analisi, nello specifico si vuole analizzare quanti round di osservazione impiegano le startup ad avere una versione definitiva dell'idea e, inoltre, si vuole analizzare la quantità di pivot avvenuti nei round.

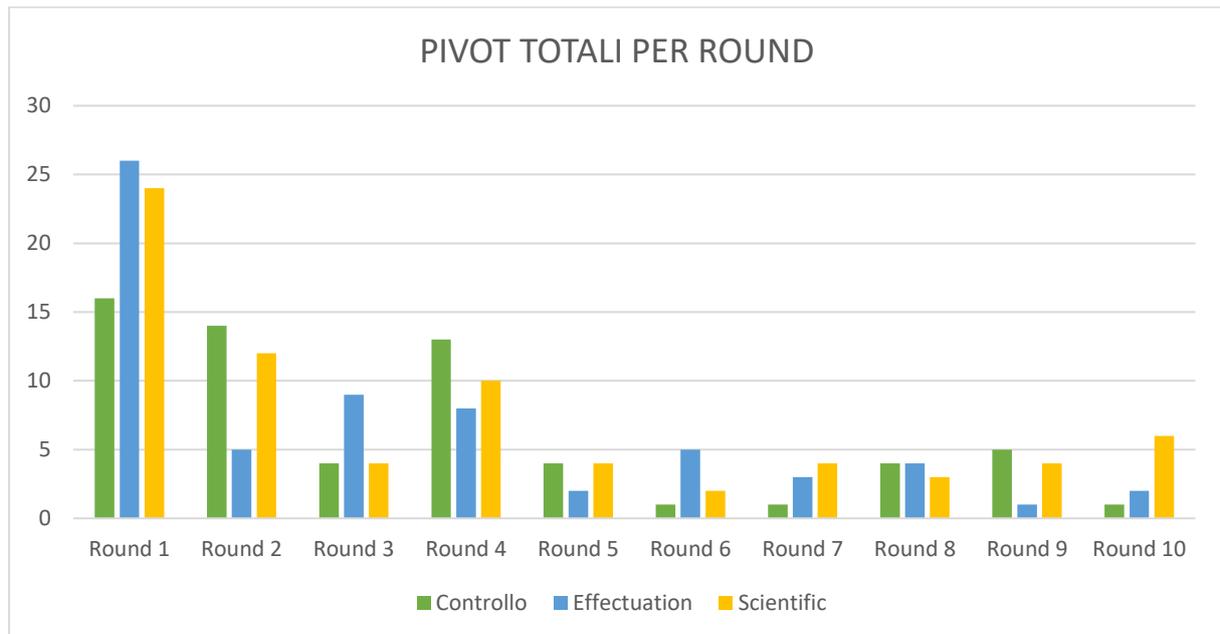


Figura 5: Pivot totali nell'intervallo di analisi

Analizzando il grafico che illustra la distribuzione dei pivot nel corso del periodo di studio, emerge un'osservazione di notevole importanza: sono concentrati soprattutto nei primi quattro round di osservazione, che corrispondono alla fase finale del corso di InnoVenture Lab, durante la quale è richiesto di condurre interviste per validare l'idea imprenditoriale, in termini di tempistiche si tratta di 4-6 mesi.

In generale, si nota che le startup effettuano pivot lungo tutto il periodo di analisi, ma apportano principalmente modifiche nelle prime quattro osservazioni e, in seguito, le startup tendono ad evitare ulteriori pivot, salvo eccezioni sporadiche.

In questo contesto, è interessante notare che l'approccio di tipo Controllo sembra, in questo specifico caso, seguire un percorso simile a quello Scientifico.

Di notevole importanza è anche il numero di pivot, in media, effettuato in base al Metodo seguito dalle startup:

- Le startup che seguono un approccio Scientifico hanno effettuato in media circa 2,09 pivot per startup.
- Le startup che seguono un approccio Effectuation hanno effettuato in media circa 1,59 pivot per startup.
- Le startup che seguono un approccio Controllo hanno effettuato in media circa 1,85 pivot per startup.

Evidenze Emerse

Si può osservare come le startup impieghino quattro round, 4-6 mesi, per avere una versione più definitiva dell'idea, indipendentemente dal Metodo seguito.

Come ipotizzato, le startup Scientifiche eseguono un numero di pivot, in media, maggiore lungo il periodo di analisi rispetto alle startup Effectuation che eseguono un minor numero di pivot durante tutto l'intervallo di analisi. Le startup Controllo si collocano tra i due metodi precedentemente citati per quanto riguarda il numero medio di pivot effettuati lungo tutto l'intervallo, ma con maggiore affinità all'andamento dei pivot delle startup Scientifiche nei 10 round di osservazione considerati.

4.2 Pivot per tipologia e per natura

In questo capitolo, l'obiettivo è condurre un'analisi della tipologia e della natura dei pivot adottati nelle tre metodologie insegnate, esaminando come tali pivot influenzino il Business Model Canvas. Questa indagine mira a confermare o confutare la seconda e la terza ipotesi.

4.2.1 Pivot Totali

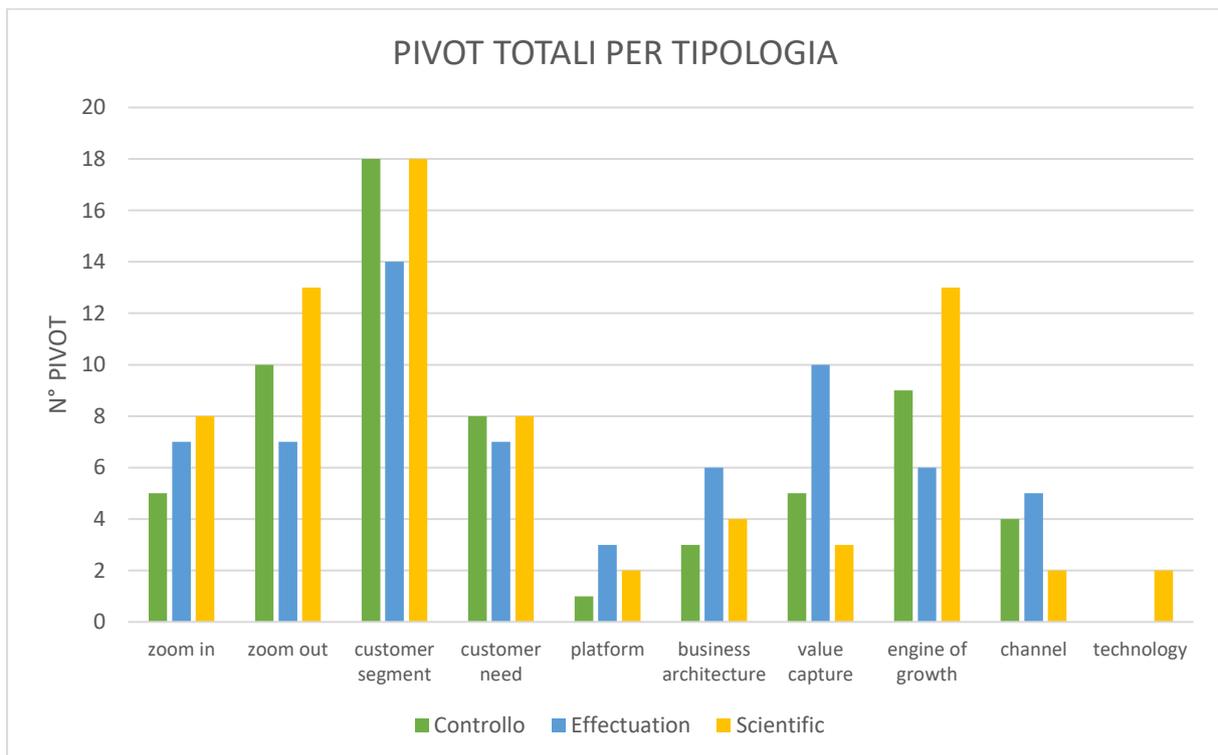


Figura 6: Tipologie di pivot per metodo

Dall'analisi preliminare emergono chiaramente alcune tendenze relative ai pivot attuati nelle startup, tra le quali risultano particolarmente evidenti il Customer Segment, Zoom-out ed Engine of Growth come quelli di maggiore frequenza, seguiti da Zoom-in e Customer need.

Un'analisi più dettagliata di queste tre tipologie rivela che le startup di tipo Scientifico si orientano principalmente verso pivot legati al Customer Segment, Engine of Growth e Zoom-out. Ciò suggerisce che queste startup, seguendo il metodo Scientifico, focalizzino i loro sforzi sulla selezione dei clienti e sulla revisione del modello di crescita aziendale, mantenendo al contempo attenzione sulle dinamiche di mercato e sull'adattamento delle strategie di attrazione e identificazione del proprio pubblico di riferimento.

Le startup che adottano il metodo Effectuation si concentrano principalmente sui pivot relativi al Customer Segment e al Value Capture. Questo indica che queste startup, facendo leva sulle risorse a loro disposizione, cercano di individuare soluzioni redditizie, puntando alla ricerca del cliente ideale e apportando modifiche per massimizzare il valore catturato dai clienti.

Infine, le startup di tipo Controllo concentrano le loro attività pivot soprattutto nei settori del Customer Segment e Zoom-out. Questo suggerisce che tali startup pongano l'accento sia sull'identificazione del cliente target che sull'ampliamento delle funzionalità del prodotto o servizio, al fine di adattarsi in modo più efficace alle esigenze del mercato.

4.2.1.1 Analisi correlazione pivot

Un'ulteriore prospettiva d'analisi potrebbe focalizzarsi sull'impatto di tali pivot sulle decisioni imprenditoriali, esaminando come questi influenzino l'attuazione dei pivot stessi. In altre parole, si potrebbe investigare se vi sia una correlazione tra i vari tipi di pivot all'interno del metodo, per comprendere se alcune tipologie di pivot vengano implementate in modo congiunto o separatamente.

Dall'analisi effettuata possiamo estrapolare le seguenti tabelle:

SCIENTIFICHE

Pivot1	Pivot2	Correlazione
ZOOM IN	CUSTOMER NEED	0,928
ZOOM IN	BUSINESS ARCHITECTURE	0,868
CUSTOMER SEGMENT	BUSINESS ARCHITECTURE	0,606
CUSTOMER SEGMENT	VALUE CAPTURE	0,813
CUSTOMER SEGMENT	CHANNEL	0,831
CUSTOMER SEGMENT	TECHNOLOGY	0,718
CUSTOMER NEED	BUSINESS ARCHITECTURE	0,943
CUSTOMER NEED	VALUE CAPTURE	0,616
VALUE CAPTURE	ENGINE OF GROWTH	0,671

Tabella 4: Correlazione pivot startup Scientifiche

EFFECTUATION

Pivot1	Pivot2	Correlazione
ZOOM IN	ZOOM OUT	0,758
ZOOM IN	CUSTOMER SEGMENT	0,810
ZOOM IN	CUSTOMER NEED	0,852
ZOOM IN	BUSINESS ARCHITECTURE	0,736
ZOOM IN	VALUE CAPTURE	0,924
ZOOM OUT	CUSTOMER SEGMENT	0,607
ZOOM OUT	CUSTOMER NEED	0,630
ZOOM OUT	PLATFORM	0,703
ZOOM OUT	BUSINESS ARCHITECTURE	0,637
ZOOM OUT	VALUE CAPTURE	0,834
CUSTOMER SEGMENT	PLATFORM	0,622
CUSTOMER SEGMENT	BUSINESS ARCHITECTURE	0,948
CUSTOMER SEGMENT	VALUE CAPTURE	0,651
CUSTOMER NEED	VALUE CAPTURE	0,770
PLATFORM	BUSINESS ARCHITECTURE	0,724
BUSINESS ARCHITECTURE	VALUE CAPTURE	0,609

Tabella 5: Correlazione pivot startup Effectuation

CONTROLLO

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

Tabella 6: Correlazione pivot startup Controllo

Nelle tabelle sono state riportate solo le correlazioni tra pivot che superano la soglia del 0,6, considerata significativa nell'intervallo compreso tra -1 e 1, che rappresenta una correlazione perfettamente negativa e una correlazione perfettamente positiva. Tale scelta è stata fatta in base all'obiettivo specifico di questa analisi, che permette di concentrarsi sulle relazioni più rilevanti tra i diversi tipi di pivot all'interno dello stesso metodo.

Si osserva un buon grado di somiglianza nelle correlazioni tra le tipologie di pivot nelle due metodologie. Le differenze evidenziate da tali risultati derivano principalmente dall'intensità delle correlazioni e dal numero più significativo di correlazioni nelle startup Effectuation. Si può notare infatti che la maggior parte delle correlazioni presenti per le startup Scientifiche risultano essere presenti anche in quelle Effectuation ma con una maggiore intensità nelle prime. Ad esempio, le imprese che adottano l'approccio Effectuation mostrano una tendenza a modificare simultaneamente sia il prodotto che la tipologia di clientela, oppure l'architettura del business e il segmento di clientela oppure, in rilevanza, anche il prodotto con la cattura del suo valore. D'altra parte, le startup di tipo Scientifico prediligono modificare la tipologia di clientela unitamente alla cattura del valore del prodotto o servizio, oppure, con una maggiore intensità rispetto al precedente metodo, i bisogni della clientela scelta con la tipologia di prodotto e l'architettura del business.

Le startup di tipo Controllo mostrano una minore propensione ad eseguire pivot simultanei. Tuttavia, dall'analisi dei dati emerge che queste startup tendono a modificare il prodotto in base al canale di vendita. Questo approccio si discosta dai due precedenti nell'attuare cambiamenti.

4.2.2 Cambiamenti Business Model Canvas

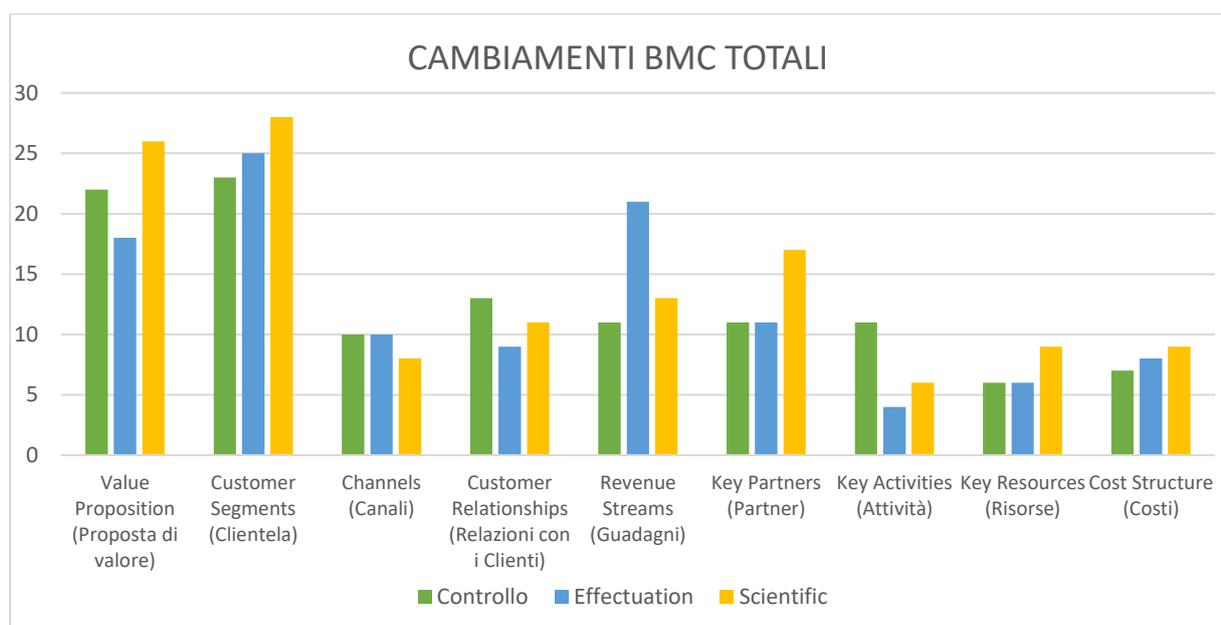


Figura 7: Cambiamenti nel Business Model Canvas

Esaminando il Business Model Canvas, emerge che le startup di tipo Scientifico pongono particolare attenzione alla riconfigurazione del segmento di clientela. Tuttavia, è significativo notare che, nonostante questa enfasi sul cliente, queste startup manifestano anche una propensione a modificare il prodotto o il servizio offerto, così come i loro partner chiave.

Le startup che seguono l'approccio Effectuation confermano la tendenza precedentemente menzionata, poiché mostrano una preferenza per apportare significative modifiche al segmento di clientela e alle Revenues Stream, al fine di individuare il cliente disposto a remunerare la soluzione proposta. Tuttavia, è cruciale notare che tali imprese apportano altresì notevoli modifiche al prodotto o servizio offerto, evidenziando così la loro focalizzazione sul cliente, sul prodotto o servizio offerto e sulle strategie di monetizzazione della soluzione proposta.

Per quanto concerne le startup orientate al Controllo, queste si concentrano sulla proposta di valore e sul segmento di clientela, con un occhio vigile alle relazioni con la clientela stessa.

Evidenze Emerse

Questa parte introduttiva del capitolo 4.2 si concentra sull'analisi della seconda ipotesi, che suggerisce una tendenza delle startup a convergere verso un tipo specifico di pivot. Si nota come le tre metodologie convergano sul pivot relativo al Segmento di Clientela. Questa convergenza si rispecchia anche nel Business Model Canvas, dove si osservano cambiamenti significativi nei Segmenti di Clientela e nelle Proposte di Valore.

L'analisi delle variazioni osservate nei tre approcci rileva una riflessione parziale dell'ipotesi iniziale nelle startup scientifiche. Queste imprese concentrano i loro pivot sull' "Engine of Growth", mettendo l'accento sul processo di crescita della startup, comportandosi in modo diverso rispetto all'ipotesi che prevedeva pivot relativi alla Proposta di Valore e ai Bisogni dei Clienti; ciò è evidenziato anche dai cambiamenti nel BMC con un picco nei Partners chiave. Tuttavia, se si osservano i cambiamenti generati da tali pivot viene evidenziata un'attenzione particolare verso la Proposta di Valore ed il Segmento di clientela, aspetto affine a quanto era stato originariamente ipotizzato.

D'altra parte, le startup di tipo Effectuation, non adottando una metodologia rigorosa di convalida dell'idea, dovrebbero concentrarsi sulla clientela e sulla cattura del valore; infatti, esse manifestano un comportamento più in linea con l'ipotesi, concentrandosi principalmente sui pivot relativi al Segmento di Clientela ed alla Cattura del Valore. Di conseguenza, focalizzano le loro modifiche principalmente sulla clientela più adatta al prodotto o servizio e sulle Fonti di Ricavo.

Le startup orientate al Controllo sembrano, in gran parte, seguire il percorso previsto per le startup scientifiche, concentrandosi sulla clientela e nel processo di crescita della startup, ma senza trascurare la tipologia di prodotto offerto. Infatti, l'analisi dei cambiamenti nel BMC evidenzia un'attenzione particolare verso la Proposta di Valore ed il segmento di clientela adatto al prodotto o servizio tenendo conto delle Relazioni con i Clienti.

4.2.3 Analisi della natura dei pivot

Andando ad analizzare i pivot, possiamo distinguere due categorie: pivot radicali, che comportano un cambiamento radicale nel Business Model Canvas, che può portare anche ad un completo stravolgimento di quest'ultimo; pivot incrementali se vengono apportate delle piccole modifiche in uno dei blocchi del Business Model Canvas.

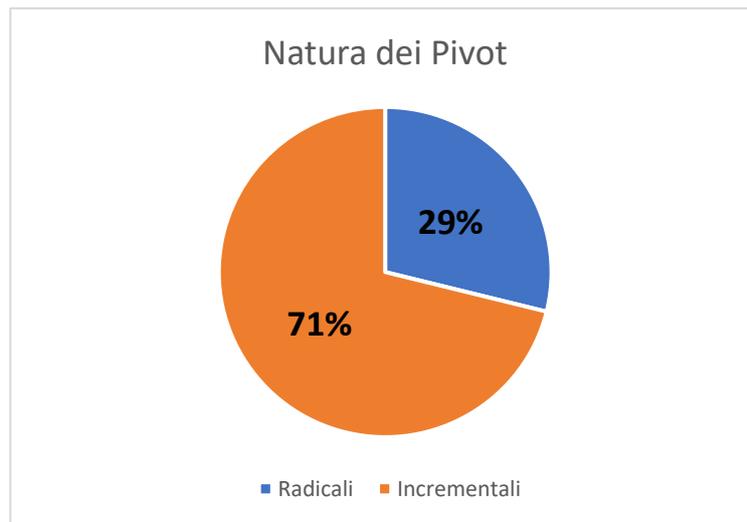


Figura 8: Distinzione tra pivot radicali e incrementali

Analizzando il grafico, si nota che il 29% di tutti i pivot eseguiti sono considerati radicali. Questo fenomeno può essere spiegato dalla fase iniziale in cui si trovano queste imprese emergenti. In particolare, le startup si trovano in una fase early stage, in cui il modello di business è ancora poco definito e c'è un alto grado di incertezza.

4.2.3.1 Pivot per Tipologia

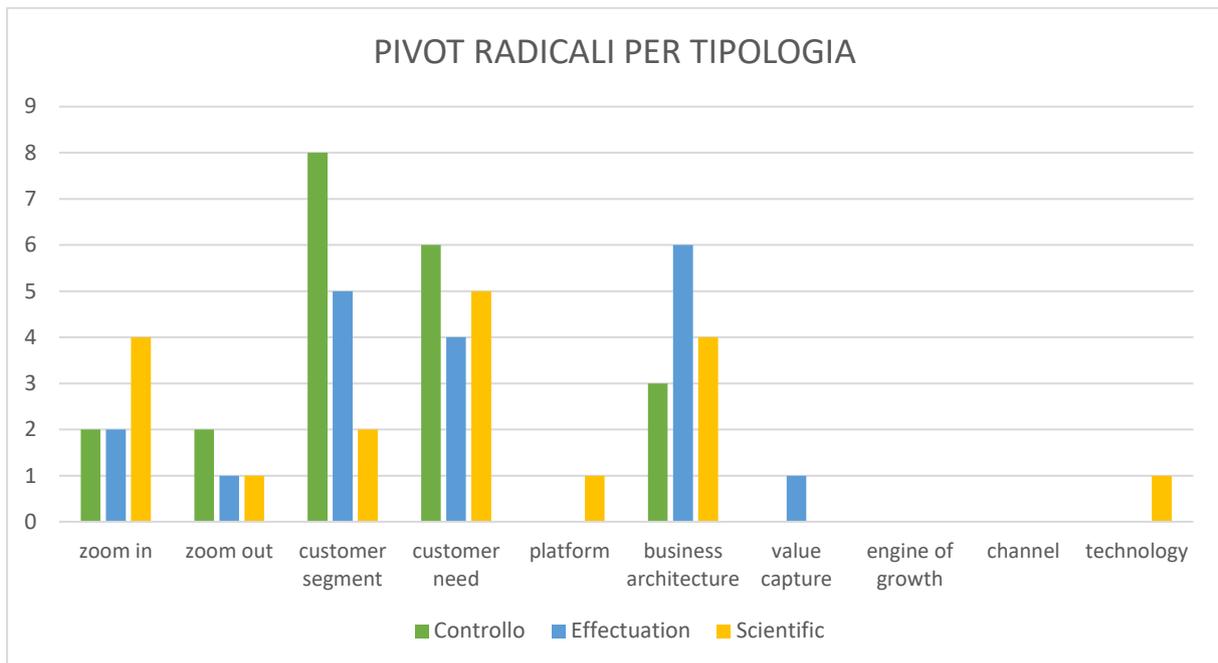


Figura 9: Pivot radicali totali

Attraverso un'analisi dettagliata della natura dei pivot radicali, emergono delle tendenze nelle startup che abbracciano l'approccio Effectuation. Queste imprese mostrano una significativa incidenza di cambiamenti radicali nell'ambito della Business Architecture, seguiti dal Customer Segment e dal Customer Need. Questo comportamento può essere attribuito alla metodologia che tali startup seguono, la quale pone un'enfasi sull'agilità e sulla capacità di rispondere in modo flessibile alle dinamiche del mercato.

Diversamente, le startup che seguono un approccio di tipo Scientifico si focalizzano principalmente sul Customer Need e sullo Zoom in, le quali rispecchiano le esigenze identificate nella clientela e l'adattamento del prodotto ad esse. Questa dinamica di cambiamento è intrinseca alla metodologia stessa, la quale accentua l'importanza della raccolta dati e dell'adattamento alle reali esigenze del cliente. È importante notare che queste imprese apportano anche modifiche significative alla Business Architecture.

Le startup orientate al Controllo, invece, implementano pivot radicali sul Customer Segment e sul Customer Need, dimostrando un impegno sia sulla ricerca del cliente target che sul prodotto o servizio offerto collocandosi in una posizione intermedia rispetto alle altre due metodologie.

Considerando le tre metodologie, emerge un'importante distinzione nell'attenzione riservata all'architettura del business. Le startup orientate all'Effectuation e quelle di tipo Scientifico attribuiscono entrambe una notevole importanza a questo aspetto, ma con una rilevante differenza: le prime si concentrano principalmente sul Segmento di Clientela, mentre le seconde sui Bisogni del Cliente.

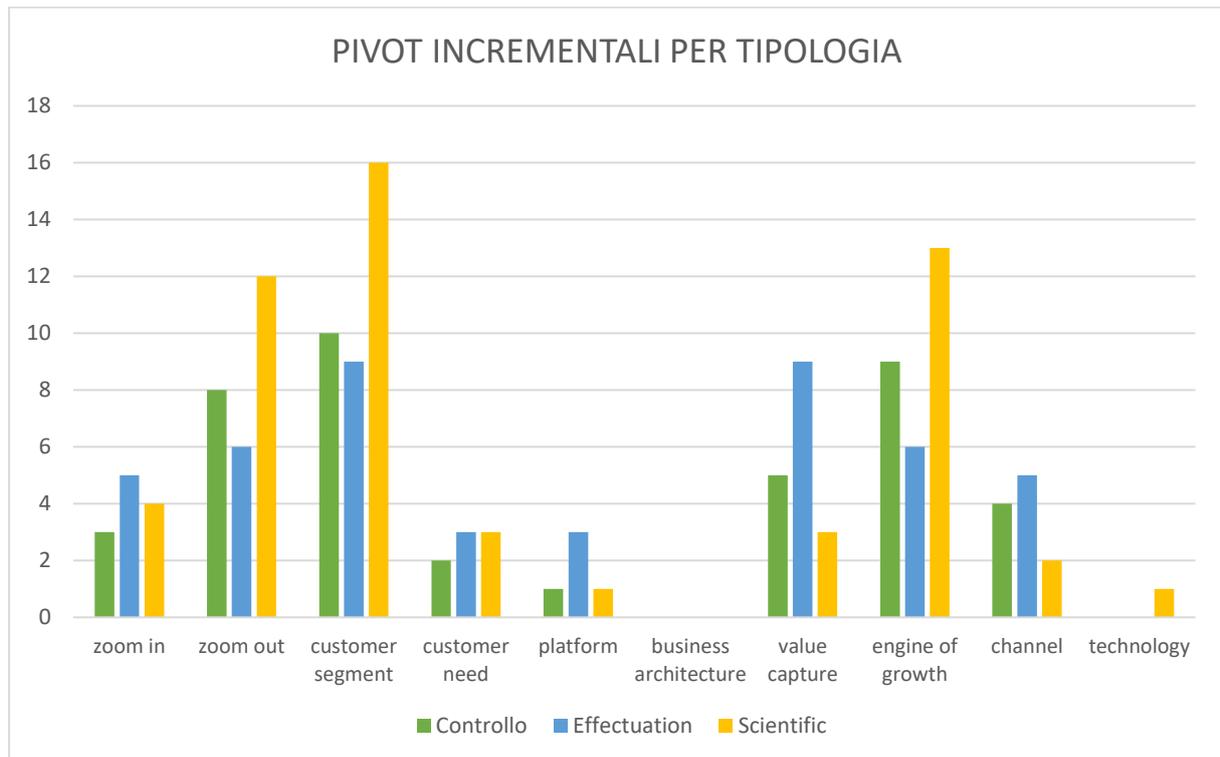


Figura 10: Pivot incrementali totali

Mediante un'analisi dei cambiamenti incrementali, si evidenziano distinti approcci tra le startup che adottano l'Effectuation, quelle di tipo Scientifico e quelle orientate al Controllo. Le startup che seguono l'approccio Effectuation apportano modifiche incrementali principalmente al Customer Segment, al Value Capture e, in egual misura, al Zoom-out ed Engine of Growth. Questo comportamento evidenzia un'attenzione particolare verso elementi quali il cliente, il prodotto e l'ottimizzazione nel massimizzare il valore derivante da questa relazione. Da notare la differenza con i cambiamenti radicali in cui spiccavano Business Architecture e Customer Need, marginali nei cambiamenti incrementali per le startup Effectuation.

Nel caso delle startup che adottano un approccio Scientifico, si riscontra che la maggior parte dei pivot incrementali riguarda il Customer Segment, marginale nei cambiamenti radicali, e

che quindi si preferisce modificare in maniera incrementale senza stravolgere. In seguito, si trovano pivot relativi all'Engine of Growth e Zoom-out. Queste imprese concentrano la loro attenzione sul processo incrementale di crescita della startup, con un'enfasi sulla capacità di attrarre e fidelizzare il cliente, nonché sulla ricerca del cliente target con modifiche al prodotto o servizio offerto, ampliandone le funzionalità.

Le startup di tipo Controllo apportano modifiche principalmente al Customer Segment e sull'Engine of Growth, evidenziando un numero significativo di pivot concentrati sullo Zoom-out. Confrontando le tre tipologie, emerge una somiglianza nei pivot eseguiti, poiché Customer Segment, Engine of Growth e Zoom-out sono le tre categorie di cambiamenti incrementali più comuni tra le startup di tutti e tre gli approcci.

4.2.3.2 Cambiamenti nel BMC

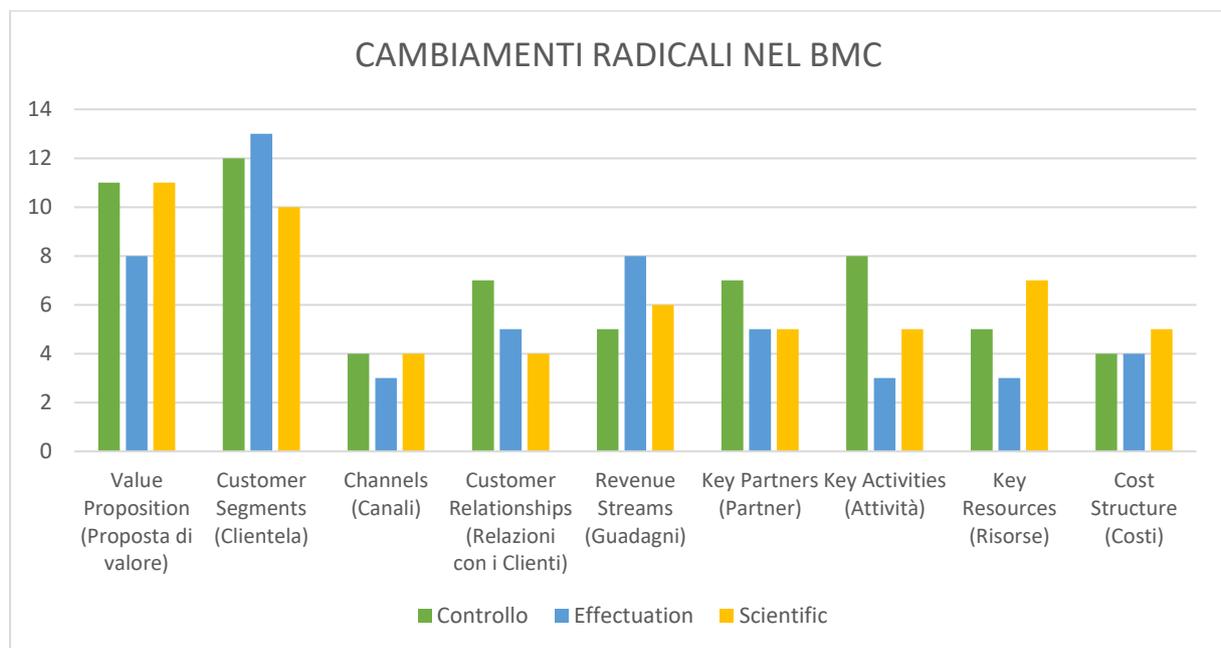


Figura 11: Cambiamenti radicali nel Business Model Canvas

Dopo un'analisi dettagliata dei cambiamenti radicali intrapresi dalle startup, emerge una tendenza distintiva: le startup orientate al Controllo mostrano una forte propensione a rivoluzionare l'intero modello di business. Questo comportamento si discosta nettamente dalle strategie adottate dalle startup di tipo Effectuation e Scientifico, le quali si concentrano piuttosto sull'individuazione del cliente ideale per il prodotto o servizio offerto.

In particolare, le startup che seguono l'approccio Effectuation si contraddistinguono per il loro interesse nel rivoluzionare il Revenues Stream, ovvero i guadagni derivanti dalla fornitura del prodotto o servizio, mentre le startup di tipo Scientifico si differenziano per l'attenzione riservata alle modifiche sulle risorse chiave. I cambiamenti radicali in comune tra i due Metodi sono sulla proposta di valore del prodotto o servizio fornito e sulla clientela.

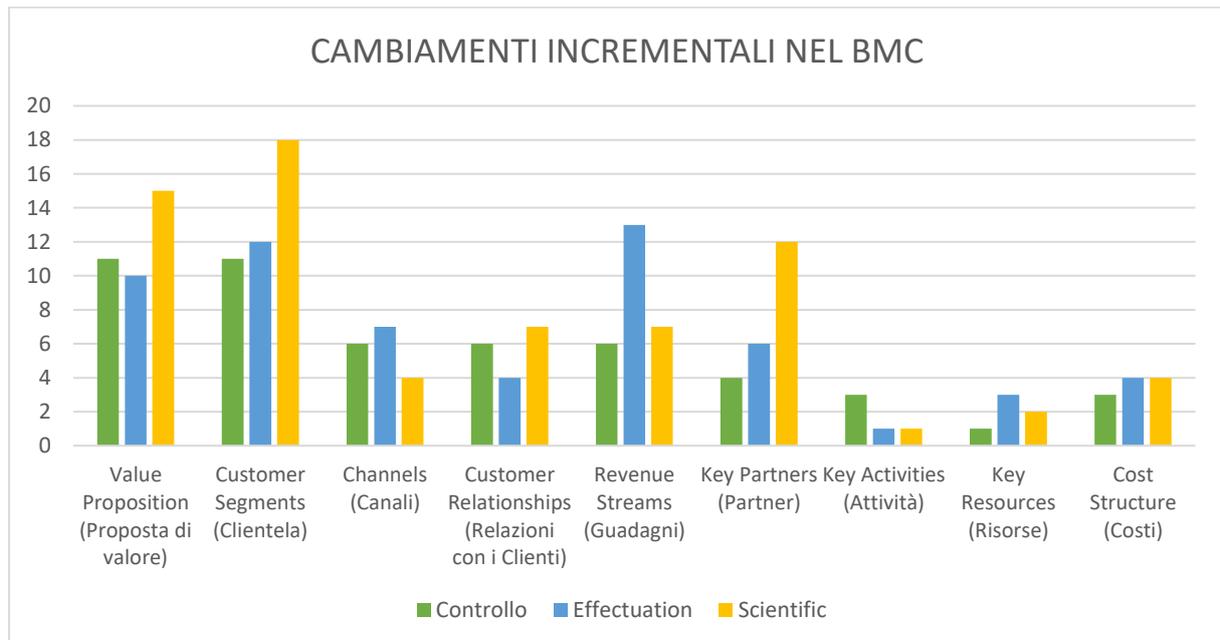


Figura 12: Cambiamenti incrementali nel Business Model Canvas

Dall'analisi del Business Model Canvas emergono distinte strategie adottate dalle startup di tipo Scientifico, Effectuation e Controllo per quanto riguarda i cambiamenti incrementali. Le startup di tipo Scientifico si concentrano principalmente sulla riconfigurazione del segmento di clientela, sulla proposta di valore e sul coinvolgimento di partners chiave, focalizzando gli sforzi nell'individuazione del cliente target in maniera incrementale e sfruttando partnership puntando ad una crescita incrementale del brand.

Le startup che seguono l'approccio Effectuation hanno il focus sui Revenues Streams e sul Customer Segment, mirando ad identificare il cliente target e a definire la presentazione del prodotto o servizio per attrarre e catturare il valore tramite cambiamenti incrementali sulla proposta di guadagno. Inoltre, frequentemente apportano cambiamenti alla proposta di valore destinata al cliente, dimostrando un impegno nella costante evoluzione del prodotto o servizio offerto, caratteristica comune con le startup Scientifiche.

Le startup orientate al Controllo focalizzano, invece, l'attenzione sulla proposta di valore e sul segmento di clientela, apportando modifiche sia al cliente target sia alla proposta di valore offerta al cliente.

Nonostante tutte e tre le tipologie manifestino una maggiore prevalenza di cambiamenti incrementali relativi al cliente target e agli aspetti correlati al cliente, come descritto in precedenza, si differenziano per quanto riguarda i cambiamenti incrementali riguardo la strategia di guadagno ed i partner chiave.

Evidenze Emerse

Questa sezione permette di esaminare la terza ipotesi, evidenziando come le startup scientifiche, in contrasto con quanto previsto, effettuino un considerevole numero di pivot radicali senza un aumento sostanziale rispetto ai pivot incrementali. Tale conclusione si basa sull'osservazione che i pivot incrementali riflettono l'analisi complessiva dei pivot. È interessante notare che queste imprese implementano un considerevole numero di pivot radicali, specialmente di tipo Customer Need e Business Architecture, i quali determinano modifiche non solo sulla Value Proposition e sul Customer Segment, ma su tutte le componenti che contribuiscono a generare valore, in particolare le risorse chiave utilizzate dalle startup. Questo comportamento, in parte mascherato dall'abbondanza di pivot incrementali, risulta in linea con quanto previsto dalla seconda e dalla terza ipotesi.

Le startup che seguono l'Effectuation rispettano le aspettative, evidenziando un elevato numero di pivot incrementali. È inoltre interessante notare una similitudine tra i cambiamenti generati dai pivot incrementali e quelli radicali, poiché entrambi portano a tipologie diverse di pivot in base alla loro natura, ma determinano modifiche simili all'interno del Business Model Canvas, riscontrando una maggiore frequenza nei cambiamenti sulla proposta di valore, sulla tipologia di clientela e sul metodo utilizzato per arrivare ad avere un guadagno.

Un andamento simile a quelle che adottano Effectuation lo si può trovare anche nelle startup orientate al Controllo dove i cambiamenti generati dai pivot incrementali e radicali conducono a diversi pivot in base alla loro natura, ma determinano entrambi cambiamenti distribuiti all'interno del Business Model Canvas.

4.3 Analisi sulle informazioni utilizzate per eseguire i pivot

In questo capitolo, si procederà con un'analisi delle fonti di informazioni utilizzate dalle startup per effettuare pivot, ossia i cambiamenti che possono derivare da interviste strutturate o non strutturate. L'obiettivo di questa indagine è valutare la quarta ipotesi, che mira ad esaminare il processo che porta le startup ad effettuare tali modifiche nel loro modello di business.

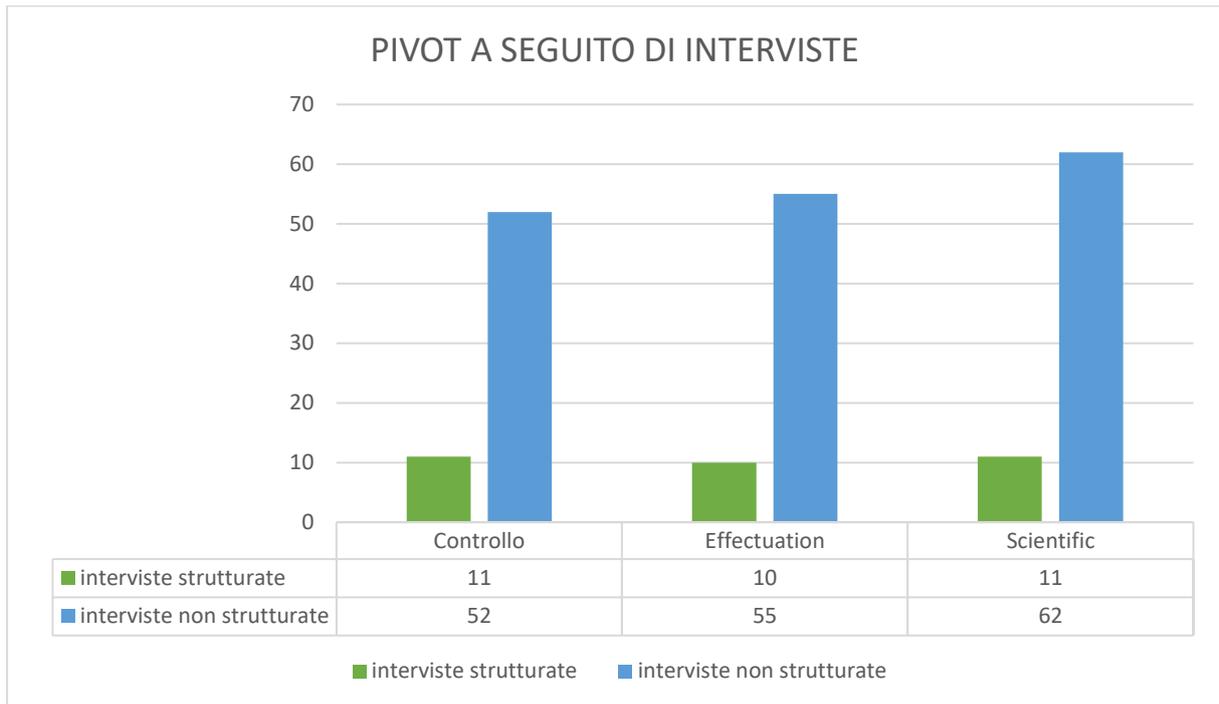


Figura 13: Analisi pivot tramite interviste

Una prima osservazione del grafico sopra riportato permette di rilevare che la maggior parte dei pivot nei tre gruppi è stata eseguita senza l'utilizzo delle interviste strutturate.

Analizzando più dettagliatamente i tre Metodi possiamo notare che:

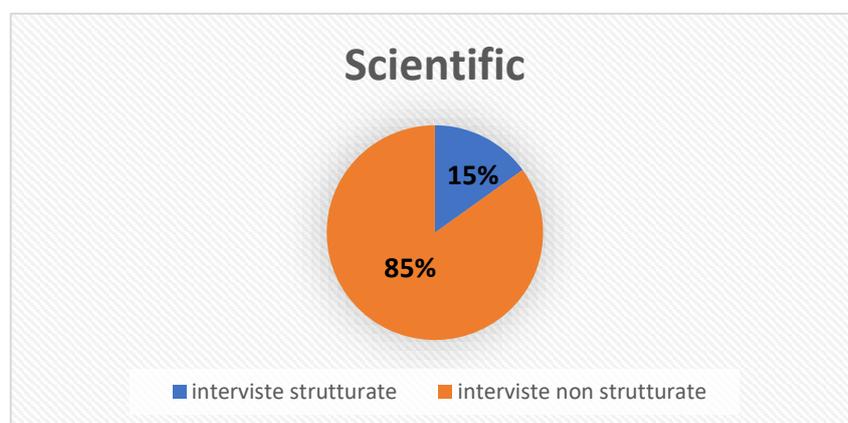


Figura 14: Analisi interviste startup Scientifiche

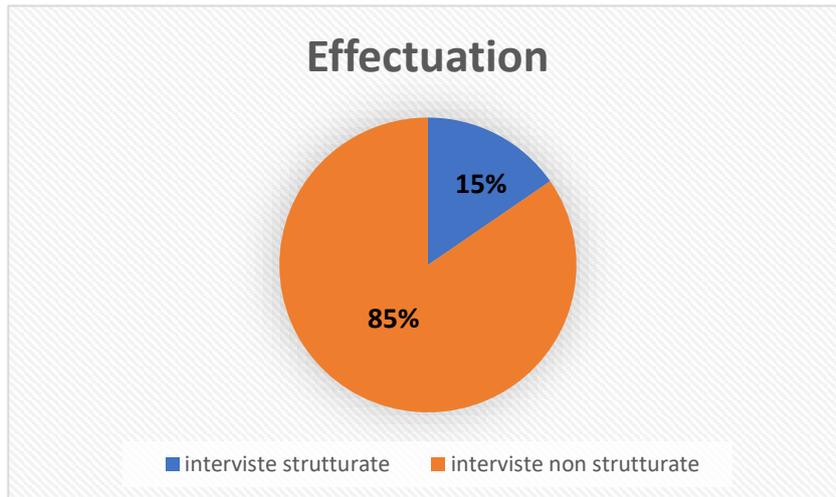


Figura 15: Analisi interviste su startup Effectuation

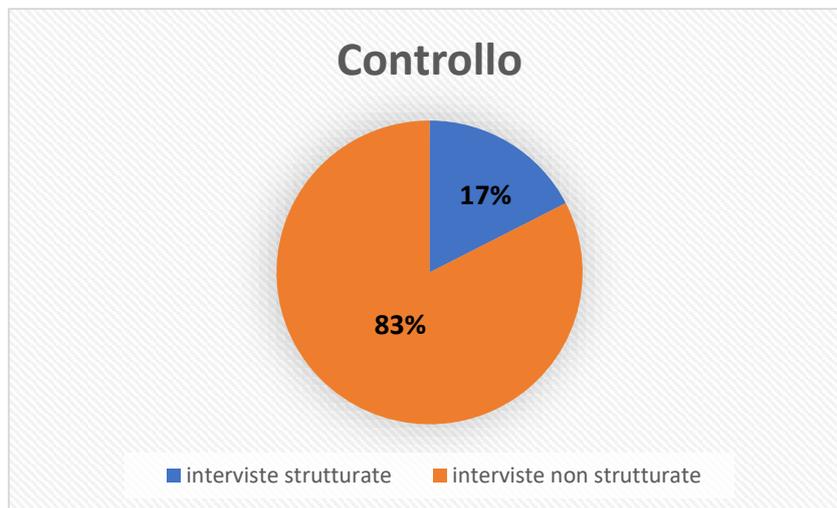


Figura 16: Analisi interviste startup Controllo

Comparando i tre Metodi emerge un quadro generale in cui la maggior parte dei pivot sono effettuati senza l'ausilio di informazioni strutturate.

Ad ogni modo, se esaminiamo la percentuale di pivot effettuati attraverso interviste strutturate, si può notare che le startup di tipo Controllo presentano un valore leggermente superiore rispetto agli altri e due metodi, che si attestano su una percentuale più bassa, che si aggira intorno al 15% in questo contesto.

Evidenze Emerse

Ciò che emerge dall'analisi è che non c'è una netta differenza tra i tre Metodi, le startup che seguono il Metodo Effectuation e quelle Scientifiche hanno una distribuzione dei pivot, a seguito delle informazioni reperite, identica. Le startup orientate al Controllo eseguono cambiamenti tramite interviste strutturate con una frequenza leggermente maggiore rispetto agli altri e due Metodi.

Quindi si può concludere affermando che l'analisi effettuata smentisce la quarta ipotesi che suggeriva che le startup scientifiche, adottando un approccio più rigoroso, avrebbero dovuto eseguire un numero significativo di pivot derivanti da interviste strutturate a differenza delle altre Metodologie.

4.4 Analisi startup per Prodotto/Servizio

In questo paragrafo verrà approfondita l'analisi, sempre seguendo le tre Metodologie insegnate, concentrandosi prima sul prodotto offerto dalle startup e successivamente sui servizi che, da quanto evidenziato in precedenza, presentano delle caratteristiche differenti che possono incidere sulla tipologia e sulla natura dei pivot effettuati.

Nella tabella di seguito riportata saranno evidenziati i dati posti alla base della presente analisi.

METODO	PRODOTTO/SERVIZIO	N° STARTUP
Controllo	Prodotto	9
Controllo	Servizio	25
Effectuation	Prodotto	9
Effectuation	Servizio	32
Scientifiche	Prodotto	9
Scientifiche	Servizio	26

Tabella 4: Suddivisione startup per metodo e prodotto/servizio offerto

Dalla tabella emergono dati evidenti che indicano come la maggior parte delle startup si focalizzi sulla fornitura di servizi.

Per avviare una fase di analisi preliminare, si possono osservare il numero dei pivot eseguiti, suddividendoli tra prodotto e servizio per i tre metodi utilizzati.

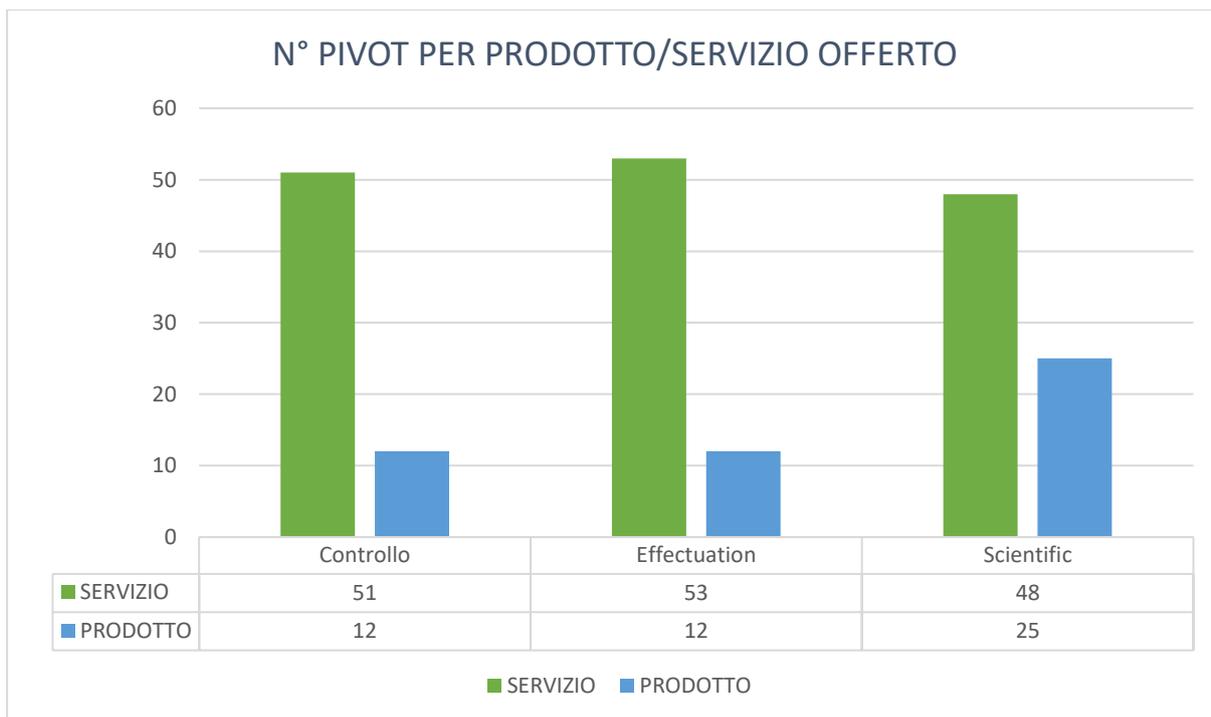


Figura 17: Suddivisione numero di pivot per prodotto o servizio offerto.

In questa fase preliminare, si otterrà una panoramica della tendenza delle startup a compiere cambiamenti radicali o incrementali riguardanti il prodotto o il servizio offerto:

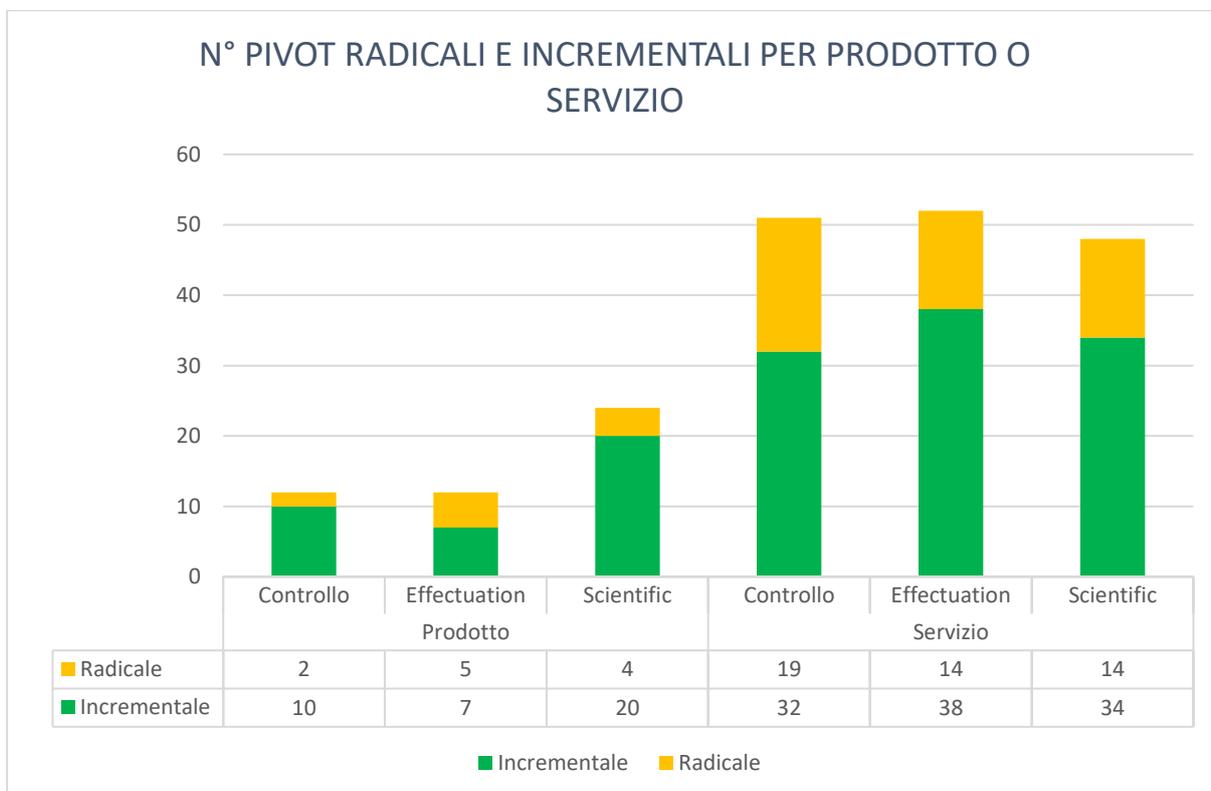


Figura 18: Suddivisione pivot radicali e incrementali per prodotto o servizio offerto.

4.4.1 Analisi startup per Prodotto

In questa parte, saranno esaminati in dettaglio i pivot intrapresi dalle startup che forniscono prodotti, con lo scopo di condurre un'analisi dettagliata delle modifiche apportate al Business Model Canvas. Inoltre, si procederà a distinguere tra pivot radicali e incrementali per analizzare in modo specifico quali elementi del Business Model Canvas subiscano cambiamenti radicali o incrementali da parte delle startup che forniscono prodotti.

4.4.1.1 Pivot Totali per tipologia

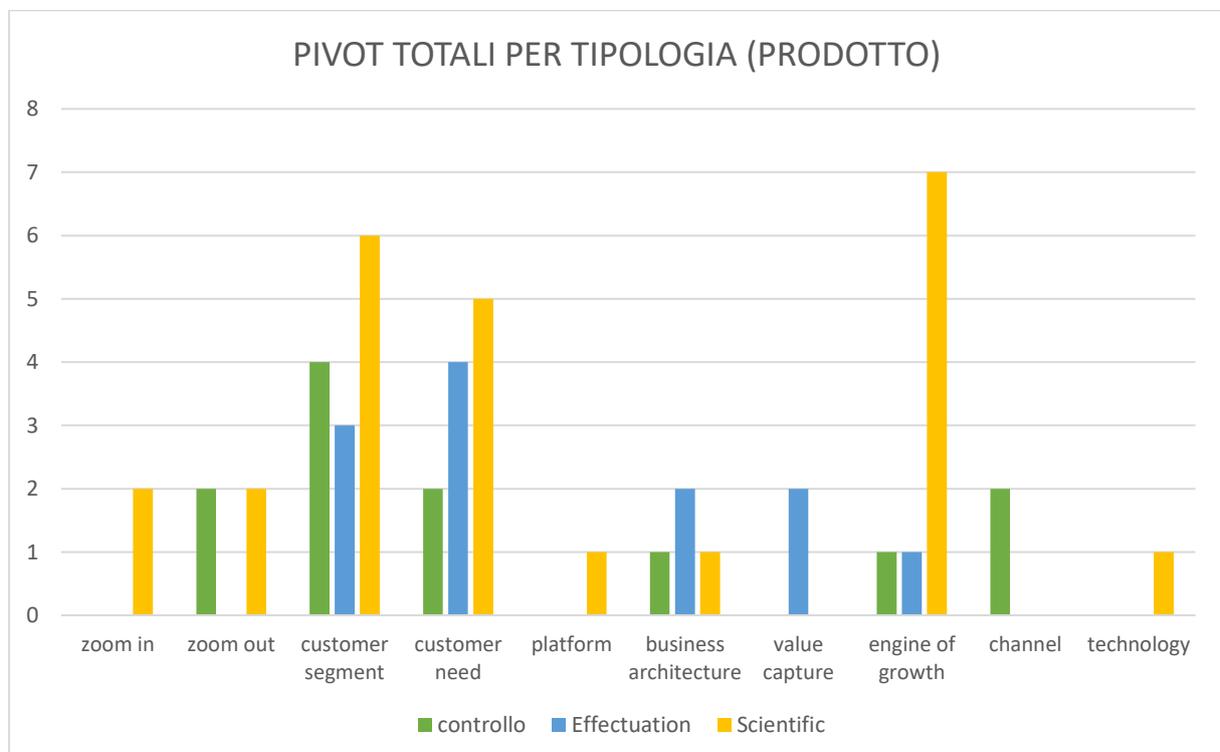


Figura 19: Pivot totali effettuati da startup che offrono un prodotto

Dall'analisi del grafico emerge chiaramente che le startup di tipo Scientifico tendono a concentrarsi principalmente sull' "Engine of Growth." Questa osservazione suggerisce che tali startup attribuiscono una particolare importanza all'ottimizzazione del processo di attrazione e fidelizzazione dei clienti. Inoltre, si notano cambiamenti significativi anche in "Customer Segment" indicando una propensione alla ricerca del segmento di clientela adatto al prodotto offerto. In aggiunta, si evidenzia una propensione verso pivot di tipo "Customer Need"; questo

suggerisce una disponibilità, in alcuni casi, a adattare anche le caratteristiche del prodotto offerto alle esigenze del segmento di clientela considerato affine.

Analogamente, con l'osservazione delle startup che adottano l'approccio Effectuation si può rilevare un frequente ricorso ai pivot riguardanti le esigenze dei clienti e il segmento di clientela, non trascurando però cambiamenti per quanto riguarda la cattura del valore e la business architecture.

Le startup orientate al Controllo, invece, mostrano una maggiore incidenza di pivot relativi al "Customer Segment," al "Channel," e al "Zoom-out," concentrandosi sull'ottimizzazione del segmento di clientela, l'aggiunta di funzionalità utili per i clienti e le strategie di vendita dei prodotti.

Nel confronto tra le diverse metodologie, emergono pivot significativi in comune come il "Customer Segment" e il "Customer Need." Tuttavia, ogni metodologia presenta una specifica focalizzazione nei confronti dei pivot rilevanti, differenziandosi per le aree di maggiore interesse in relazione ai cambiamenti apportati nel modello di business.

4.4.1.2 Pivot Radicali e Incrementali

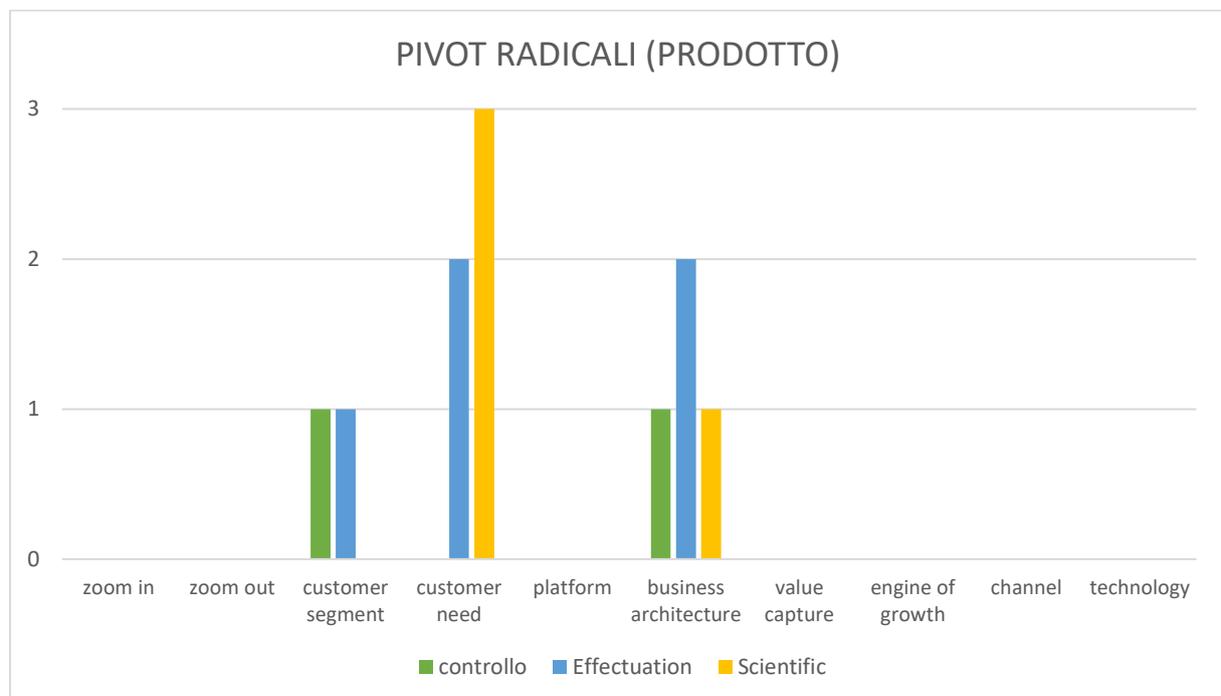


Figura 20: Pivot radicali effettuati da startup che offrono un prodotto.

Dall'analisi del grafico è evidente come le startup di tipo Scientifico effettuino stravolgimenti del prodotto solo in base alle esigenze del cliente e all'architettura del business, cercando di decidere se rivolgersi al consumatore finale (B2C) o concentrarsi sulla vendita professionale (B2B).

Analogamente, le startup di tipo "Effectuation" seguono lo stesso principio di base del modello Scientifico con l'aggiunta di un caso dove viene stravolto il proprio modello di business in base al segmento di clientela individuato.

Anche le startup di tipo "Controllo" operano una modifica radicale nel modello di business, sia per quanto riguarda il segmento di clientela che l'architettura aziendale, quest'ultima condivisa con le precedenti due metodologie precedentemente descritte.

L'analisi è, però, chiaramente effettuata su un numero limitato di pivot radicali, in quanto poco frequenti nelle startup presenti che offrono un prodotto.

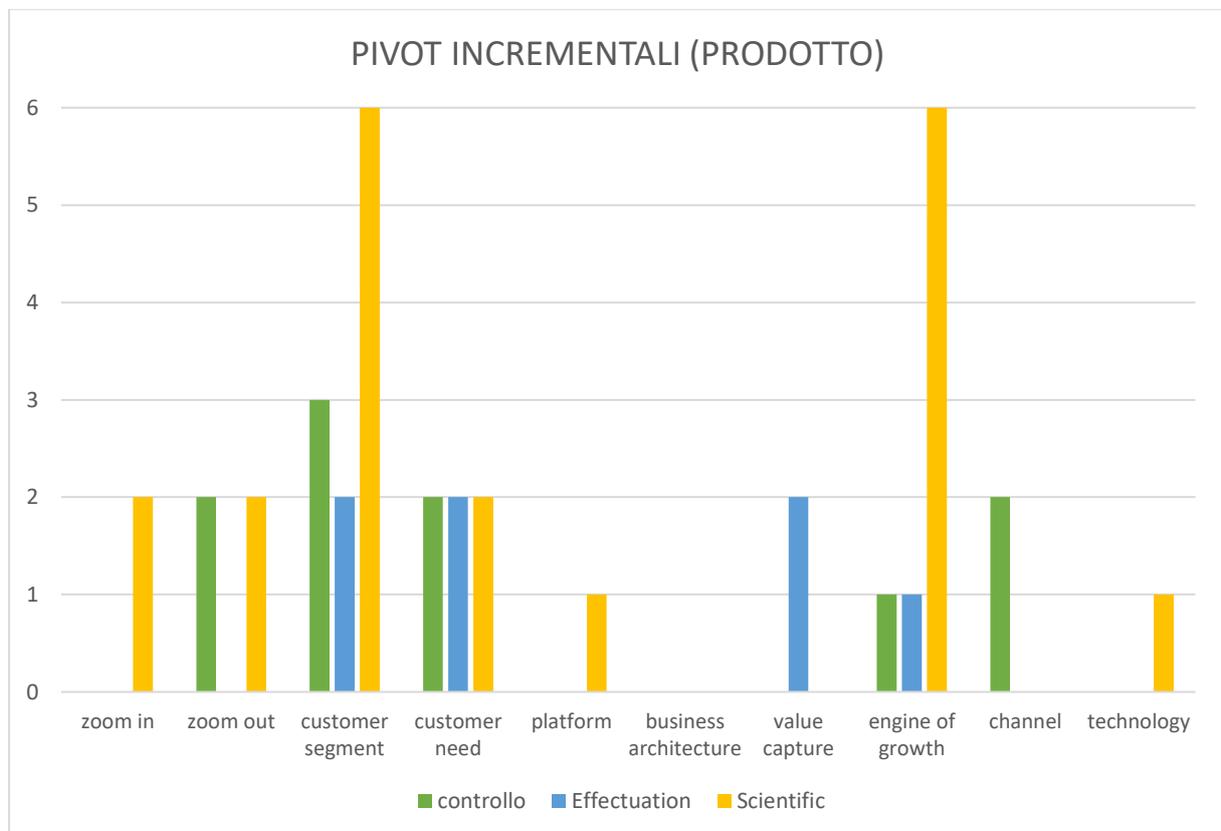


Figura 214: Pivot incrementali effettuati da startup che offrono un prodotto.

Dall'analisi del grafico, emergono differenti approcci tra le startup di tipo Scientifico, Effectuation e Controllo nel contesto della crescita incrementale del business. Le startup di tipo Scientifico si focalizzano principalmente sul modello di crescita e sul segmento di clientela, ponendo l'accento sull'identificazione, l'attrazione e la fidelizzazione del cliente, che tendono ad essere associati al prodotto in maniera incrementale.

Le startup di tipo Effectuation dedicano la stessa attenzione al Customer Segment, al Customer Need ed alla Value Capture, apportando modifiche incrementali al prodotto, al target di clientela ed alle strategie di estrazione del valore dal cliente.

Le startup di tipo Controllo si concentrano principalmente su pivot incrementali in Customer Segment, oltre a considerare lo Zoom-Out, il Customer Need e canali di distribuzione.

Nel confronto tra questi tre Metodi emerge un comune interesse nel segmento di clientela che, indipendentemente dal Metodo, si preferisce adattare in maniera incrementale. Tuttavia, c'è una similitudine tra il metodo Effectuation e l'approccio Controllo, con la differenza che quest'ultime prestano maggiore attenzione alle caratteristiche del prodotto ed alle strategie per raggiungere il pubblico, mentre le startup di tipo Effectuation prestano maggiore attenzione sulla cattura del valore. Le startup di tipo Scientifico seguono, invece, un differente approccio, descritto in precedenza.

4.4.1.3 Cambiamenti nel Business Model Canvas

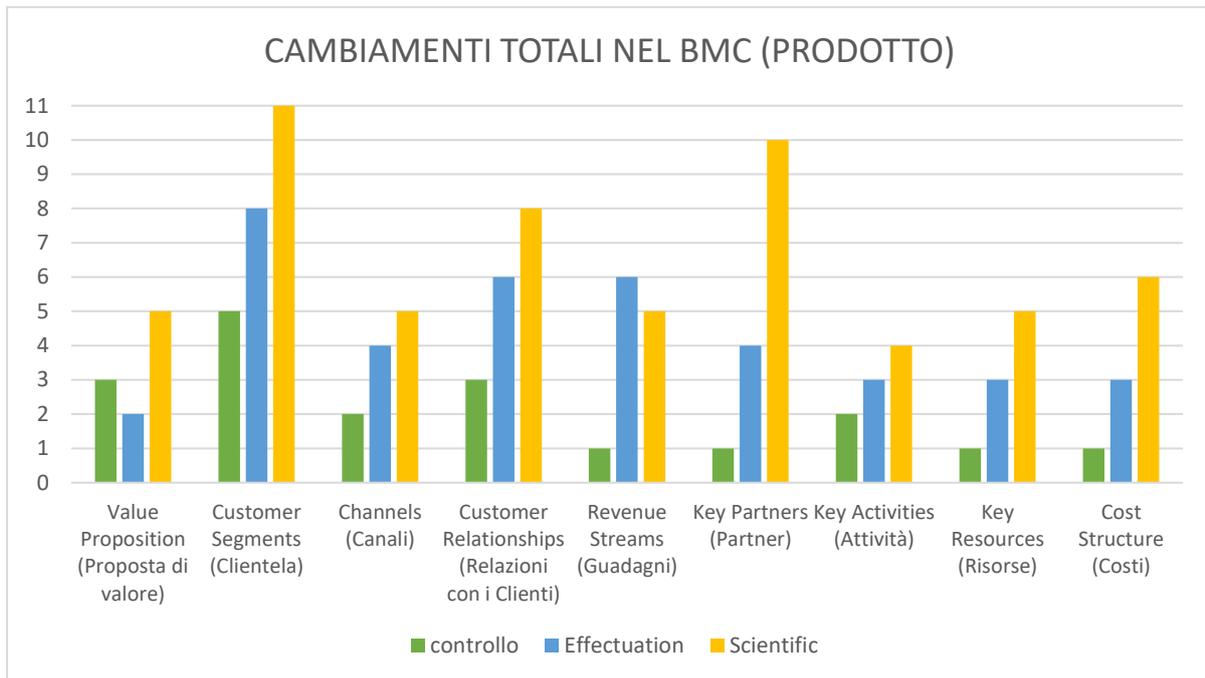


Figura 22: Cambiamenti totali nel BMC per startup che offrono un prodotto.

Dall'analisi dei pivot sopra menzionati emerge chiaramente che le startup di natura Scientifica apportano modifiche rilevanti al Customer Segment, alla Relazione con i Clienti e ai Partner. Tuttavia, osservando l'insieme dei cambiamenti effettuati, si nota che queste startup incidono principalmente sul Cliente Target, sui Partner Chiave e sulle Relazioni con i clienti all'interno del Business Model Canvas. Queste modifiche coinvolgono, in generale, la revisione di tutte le componenti del modello di business che contribuiscono alla creazione di valore per il cliente ed alla ricerca del cliente ideale.

Analizzando le startup orientate all'Effectuation, si evidenzia che effettuano modifiche principalmente al segmento di clientela, ma anche ai Guadagni e alle relazioni con i clienti. Pertanto, queste imprese si focalizzano sulla scelta del cliente target, sulle strategie per generare entrate e sui metodi per instaurare relazioni con i clienti, come già accennato.

Le startup di approccio Controllo, invece, mettono maggiormente l'accento sul segmento di clientela, ma dedicano attenzione anche alla proposta di valore ed alle Relazioni con i clienti.

Nel confronto tra i tre approcci, è evidente che tutti e tre i gruppi si concentrano sulla ricerca del cliente target e sulle relazioni con i clienti. La principale discrepanza sta nel fatto che le

startup Effectuation pongono un'enfasi particolare sui Guadagni, mentre le startup scientifiche conferiscono una maggiore importanza ai Partner Chiave.

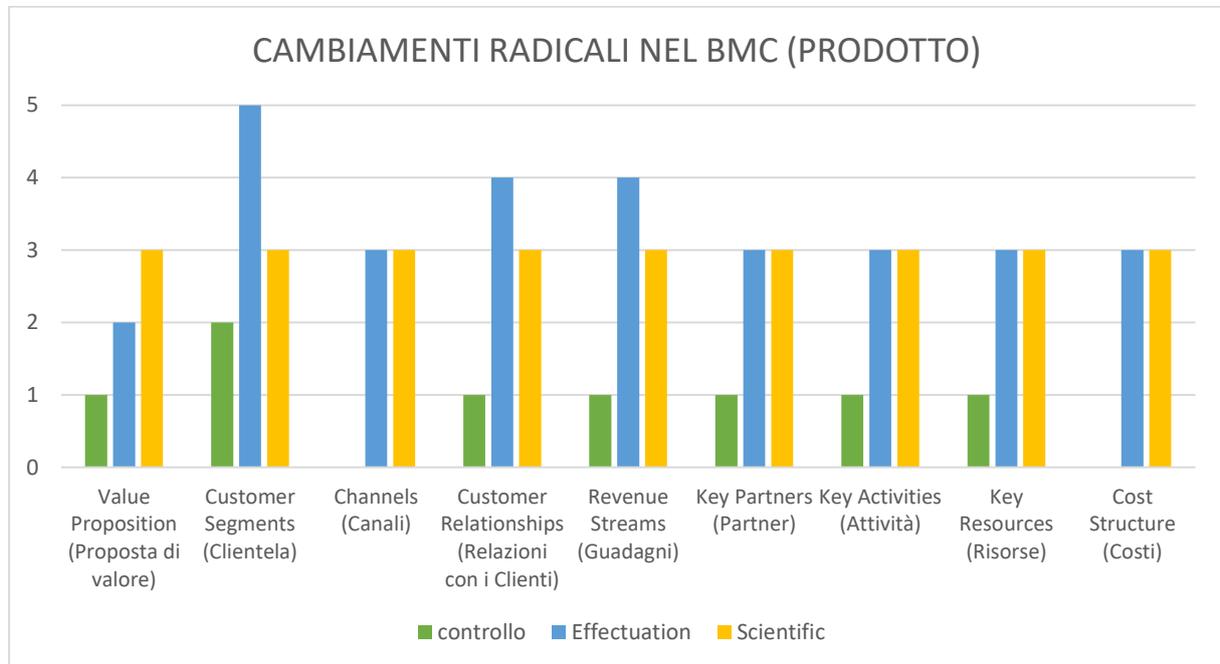


Figura 5: Cambiamenti radicali nel BMC per startup che offrono un prodotto

Dall'analisi del grafico emerge chiaramente come le startup Scientifiche ed Effectuation subiscano simili e significativi mutamenti che coinvolgono l'intero Business Model Canvas. Le startup Scientifiche, in particolare, quando si trovano a compiere un pivot radicale, procedono ad una ristrutturazione completa del modello aziendale, mentre le startup di tipo Effectuation apportano cambiamenti di natura radicale che, più comunemente, interessano soltanto alcune delle sue componenti, senza coinvolgere tutti i blocchi. È evidente che queste ultime eseguono meno pivot di portata radicale in relazione alla proposta di valore, ma operano cambiamenti nei blocchi necessari per arrivare al risultato desiderato.

Le startup di tipo Controllo, al contrario, si caratterizzano per la loro propensione ad evitare modifiche sostanziali nell'intero Business Model Canvas, emergendo così come le meno propense ad effettuare pivot di natura radicale.

Da un confronto tra i tre Metodi sopracitati emerge chiaramente come i pivot radicali siano essenzialmente concentrati nel segmento di clientela.

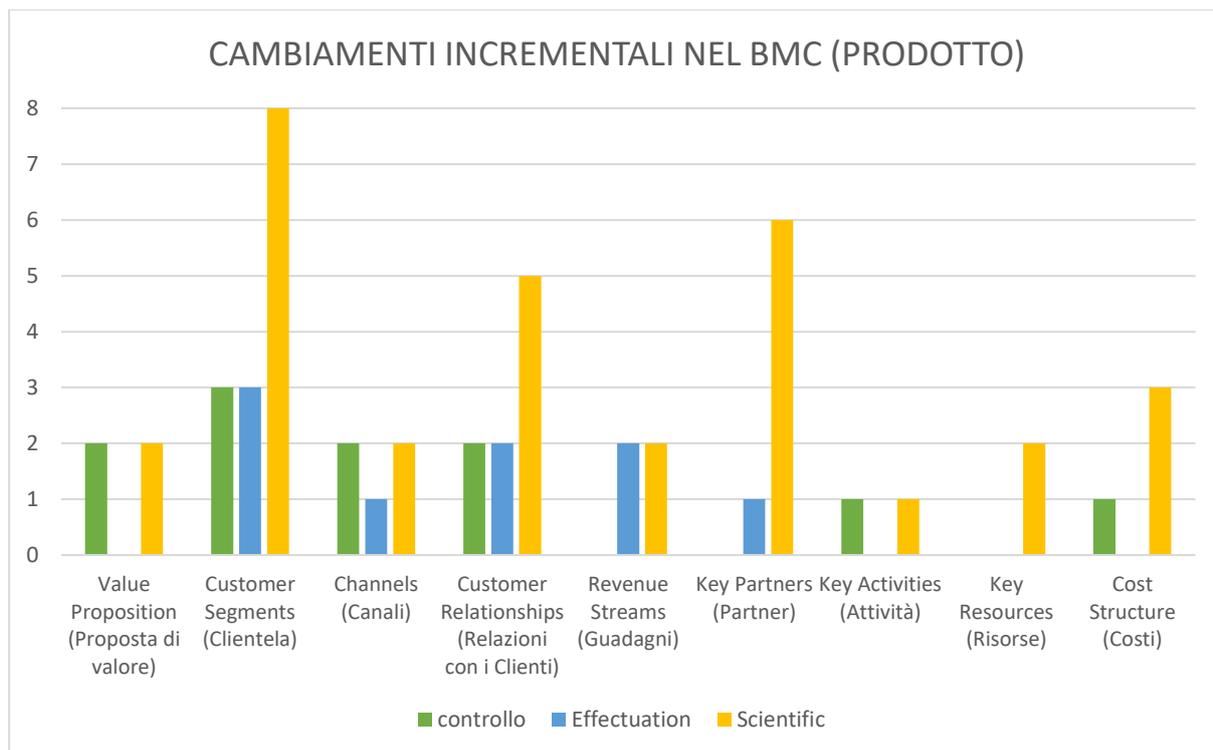


Figura 24: Cambiamenti incrementali nel BMC per startup che offrono un prodotto.

Attraverso l'analisi del grafico, emerge chiaramente come le startup di natura Scientifica dimostrino una marcata propensione a concentrarsi soprattutto sulla rielaborazione incrementale e con maggiore frequenza del Cliente target, apportando modifiche di minore entità nei settori dei partner chiave, della relazione con la clientela e della struttura dei costi. Di conseguenza, il loro focus primario è orientato verso la ricerca accurata e attraverso piccoli cambiamenti del segmento di clientela adatto al prodotto.

Nel contesto dei pivot incrementali, le startup che seguono l'approccio Effectuation si concentrano principalmente sul segmento di clientela, sulla relazione con il cliente e sui guadagni. Questo evidenzia un forte orientamento verso il cliente e una strategia per massimizzare il valore derivante dalla clientela.

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

Dall'analisi dei tre metodi emerge chiaramente che tutti e tre si focalizzano principalmente sul segmento di clientela e sulla relazione con il cliente, ma si distinguono per altri aspetti, tutti descritti già in precedenza.

Si può osservare anche come le startup di tipo Effectuation dimostrino una maggiore inclinazione a effettuare pivot radicali nella fornitura del prodotto, mentre le startup Scientifiche tendono più spesso a optare per modifiche incrementalmente in questo ambito. Le startup di tipo Controllo, al contrario, eseguono un numero relativamente limitato di pivot, sia radicali che incrementalmente, nella fornitura del prodotto.

4.4.2 Analisi startup per Servizio

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

4.4.2.1 Pivot Totali per tipologia

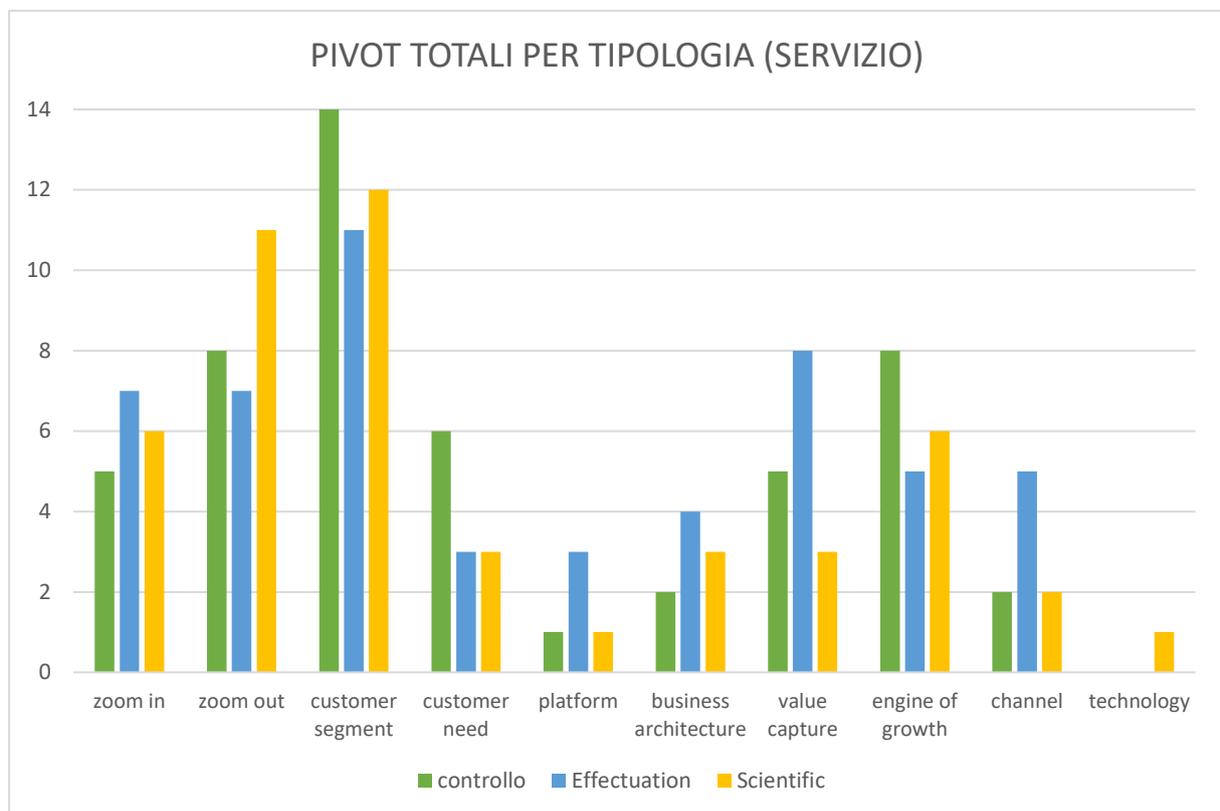


Figura 25: Pivot totali effettuati da startup che offrono un servizio.

Dall'analisi del grafico emerge chiaramente che le startup che adottano l'approccio Effectuation, così come quelle di tipo Scientifico e quelle orientate al Controllo, e che offrono servizi, presentano tendenze simili. Le startup Effectuation mostrano una notevole inclinazione a effettuare pivot riguardanti il Customer Segment, lo Zoom-out, lo Zoom-in e il Value Capture. È evidente che queste startup si concentrano sulla precisa identificazione del cliente target e

sul miglioramento delle caratteristiche del servizio offerto, senza trascurare la modalità di cattura del valore.

Le startup di tipo Scientifico mostrano una tendenza simile alle precedenti in quanto tre delle quattro tipologie di pivot effettuate sono le stesse, ciò che si discosta è la tendenza ad effettuare un numero più significativo di cambiamenti nell'Engine of Growth rispetto alla cattura del valore nelle startup di tipo Effectuation. Questo sta ad evidenziare la volontà delle startup Scientifiche che offrono servizi di puntare in modo significativo alla crescita sostanziale cercando di ampliare il segmento di clientela, fidelizzandolo quando possibile. Anche in questo caso si nota una concentrazione sull'individuazione accurata del cliente ideale.

Nelle startup orientate al Controllo si osserva una maggiore propensione ad effettuare pivot relativi al Customer Segment, allo Zoom-out e all'Engine of Growth. Questo indica un focus sulla ricerca del cliente target, sull'ampliamento delle caratteristiche del servizio offerto e sull'attrazione di una clientela più ampia, simile a quanto avviene con le startup di tipo Scientifico.

Con un confronto tra i tre approcci si può notare come tutti e tre si focalizzino in modo predominante sul Customer Segment e sullo Zoom-out.

4.4.2.2 Pivot Radicali e Incrementali

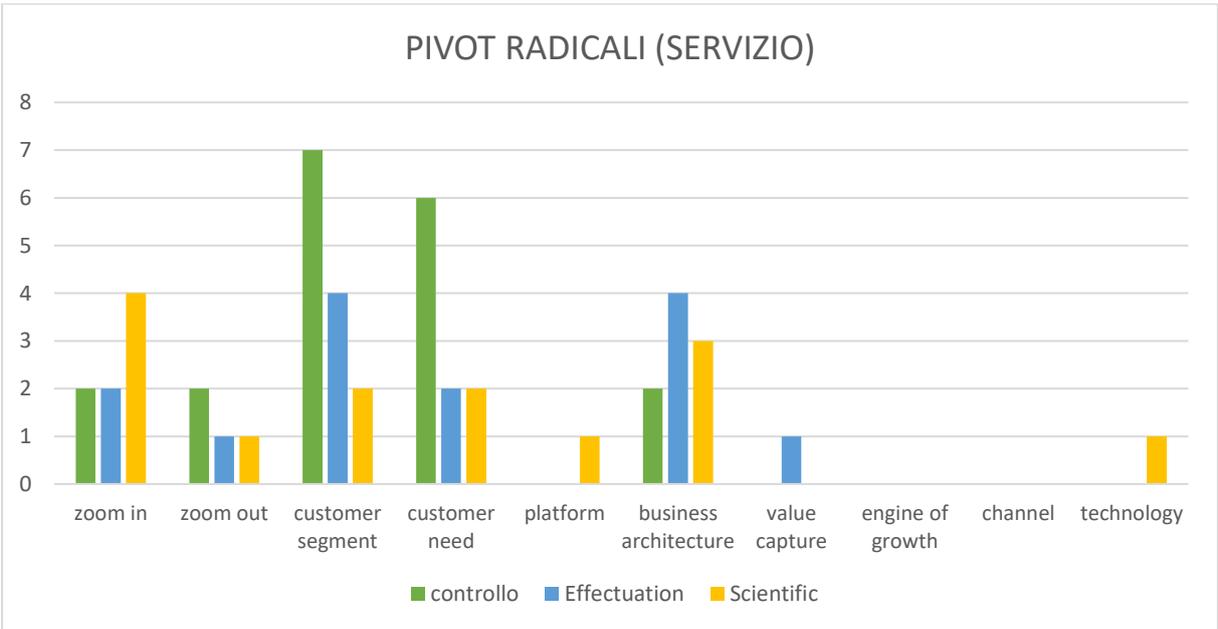


Figura 26: Pivot radicali effettuati da startup che offrono un servizio.

L'analisi del grafico rivela che le startup che abbracciano un approccio di natura Scientifica si distinguono per l'implementazione più distribuita di pivot radicali all'interno della struttura del loro modello di business. I due pivot radicali che si distinguono maggiormente sono lo Zoom-in, che implica una maggiore focalizzazione del servizio per rispondere alle esigenze specifiche dei clienti, e la Business architecture.

D'altra parte, le startup che seguono l'Effectuation mostrano una propensione per i pivot radicali soprattutto nel segmento di clientela e nell'architettura del business. Questo si traduce nell'obiettivo di individuare il pubblico ideale per i servizi offerti, sfruttando allo stesso tempo le circostanze per ottimizzare il modello di business, riducendo i costi e cercando opportunità di remunerazione.

Le startup con un approccio orientato al Controllo, invece, mostrano una tendenza più pronunciata nell'effettuare pivot radicali, concentrati principalmente, e con un buon distacco dagli altri, in Customer Segment e Customer Need, con focus quindi sul cliente e sulle sue esigenze.

Effettuando un confronto tra i tre Metodi si evidenziano dei comportamenti sostanzialmente differenti, con le startup che seguono l'approccio di Controllo che spiccano per la concentrazione e la quantità di pivot radicali effettuati; più distribuiti i pivot radicali per le startup di tipo Scientifico ed Effectuation che si differenziano sulla tipologia di cambiamento principale, Zoom-in per le prime e Customer segment per le seconde.

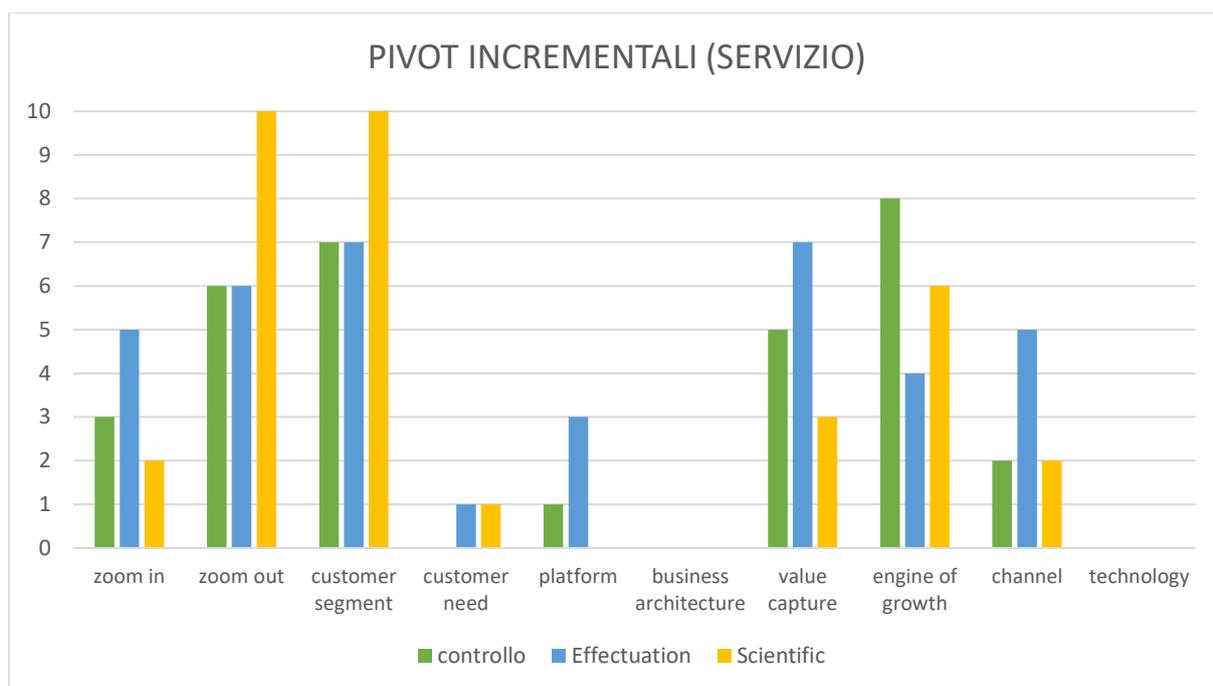


Figura 276: Pivot incrementali effettuati da startup che offrono un servizio.

Dall'analisi dei pivot incrementali attuati dalle startup emerge un quadro distintivo: le startup di natura Scientifica mostrano una netta tendenza ad apportare pivot incrementali nel Customer Segment e nello Zoom-out. Questi adattamenti comportano, rispettivamente, la ristrutturazione del target di clientela e l'espansione delle caratteristiche offerte in maniera incrementale, evidenziato anche dal comportamento di queste startup nella situazione descritta precedentemente dove non erano presenti pivot radicali nelle due tipologie di pivot.

Le startup orientate all'Effectuation, invece, si caratterizzano per cambiamenti incrementali nei settori del Customer Segment, dello Zoom-out e del Value Capture. Questo comportamento è simile a quello dell'approccio Scientifico con la ricorrente eccezione sulla cattura del valore.

Le startup che adottano un approccio di Controllo manifestano un andamento simile ai due Metodi precedenti con l'eccezione sul pivot di tipo "Engine of Growth", concentrandosi quindi sull'attrazione e sulla fidelizzazione dei clienti.

Confrontando le tre metodologie, emergono dei cambiamenti condivisi, ossia il Customer Segment e lo Zoom-out, concentrandosi quindi sul cliente e sulle caratteristiche del prodotto offerto. Tuttavia, le metodologie Effectuation e Controllo si differenziano per un'ulteriore attenzione rivolta a due diverse caratteristiche, Value capture ed Engine of Growth.

4.4.2.3 Cambiamenti nel Business Model Canvas

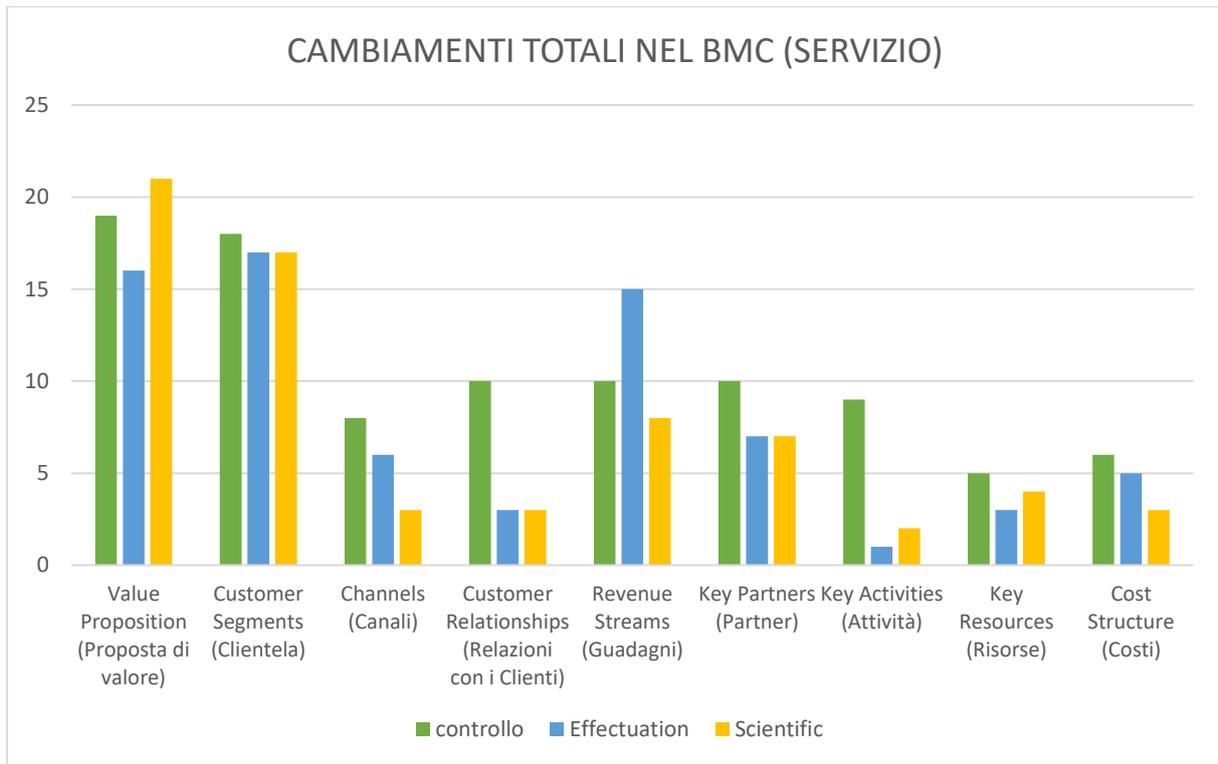


Figura 28: Cambiamenti totali nel BMC per startup che offrono un servizio.

Basandosi sull'analisi dei pivot precedentemente menzionati, emergono alcune considerazioni rilevanti riguardo alle startup che adottano il metodo Scientifico. Queste realtà sembrano introdurre le solite modifiche al segmento di clientela ed alla Proposta di Valore; ciò che è insolito rispetto alle precedenti analisi su questo Metodo è il cambiamento del blocco dei Guadagni, che risultava spesso essere un punto focale delle startup di tipo Effectuation e non di quelle Scientifiche. In altre parole, le startup di tipo Scientifico che offrono servizi, come già evidenziato, si concentrano sul segmento di clientela, ma attribuiscono anche notevole importanza alla rielaborazione del servizio offerto ed alla generazione di ricavi di quest'ultimo.

Riguardo le startup che seguono l'approccio Effectuation che offrono servizi, si nota che apportano principalmente modifiche alla Clientela, alla Proposta di Valore e ai Guadagni. Questo comportamento mostra notevoli analogie con la metodologia precedentemente

menzionata, evidenziando una maggiore attenzione sul cliente, sulla proposta di valore e sulla generazione di entrate.

Per quanto riguarda le startup orientate al Controllo che forniscono servizi è interessante notare che, pur presentando analogie con le altre metodologie, si concentrano anche sulla Relazione con i Clienti, sui Partner Chiave e sulle Attività Chiave. Ciò suggerisce che queste imprese mirano a generare valore non solo attraverso il servizio offerto ma anche attraverso le relazioni con i clienti, i partner strategici e le attività chiave del loro modello di business. È la Metodologia con cambiamenti nel BMC più distribuiti.

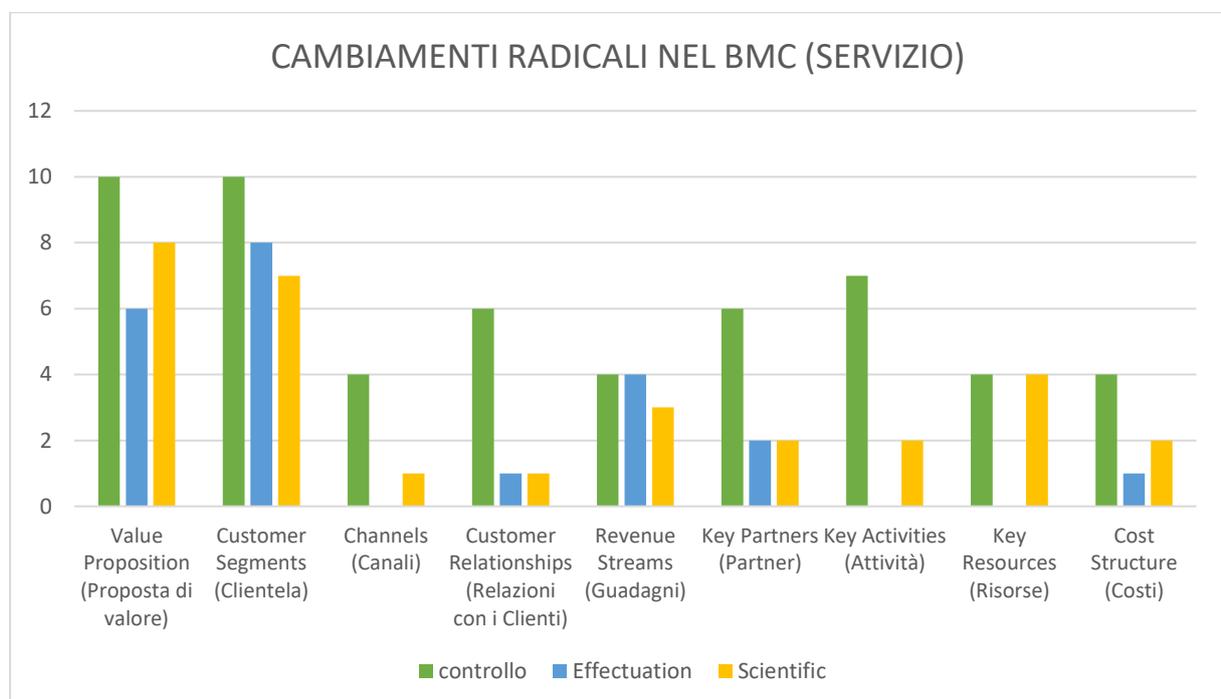


Figura 29: Cambiamenti radicali nel BMC per startup che offrono un servizio.

Osservando il grafico, emerge palesemente come le tre Metodologie che offrono servizi manifestino una propensione ad apportare modifiche radicali in maniera più rilevante nei bocchi relativi al "Segmento di Clientela" ed alla "Proposta di Valore". Tuttavia, si possono distinguere tali metodologie attraverso un'analisi più approfondita, analizzando alcune specifiche aree.

Le startup di natura Scientifica sono caratterizzate dalla tendenza ad effettuare modifiche significative in tutte le componenti del segmento di Creazione di Valore all'interno del Business

Model Canvas, anche se in maniera meno considerevole rispetto ai due maggiori cambiamenti radicali citati in precedenza.

Le startup orientate all'Effectuation, al contrario, mostrano un maggiore focus nei settori dei "Guadagni" e dei "Partner Chiave".

Le startup che adottano un approccio di Controllo che offrono servizi, invece, si distinguono in maniera considerevole rispetto alle due Metodologie precedenti per la realizzazione di pivot radicali sull'intero Business Model Canvas; questo sta a identificare dei cambiamenti radicali che portano allo stravolgimento di quest'ultimo.

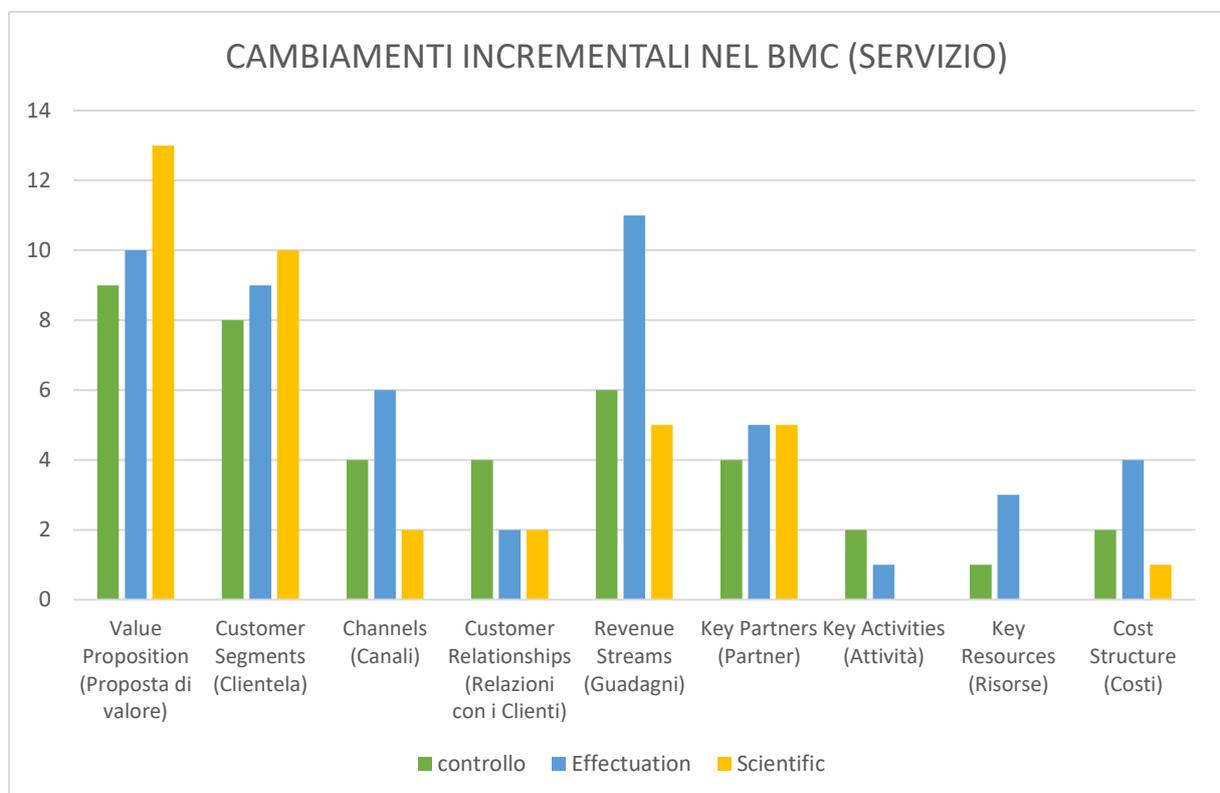


Figura 307: Cambiamenti incrementali nel BMC per startup che offrono un servizio.

Focalizzandosi sul grafico si possono notare chiaramente differenti aree di concentrazione nelle strategie delle startup, in base alle diverse Metodologie adottate.

Le startup di tipo Scientifico si distinguono per la loro enfasi, nei cambiamenti di tipo incrementale per i servizi offerti, sulla "Proposta di Valore" e sul "Segmento di Clientela" come sempre, senza trascurare i blocchi sui "Guadagni" e sui "Partner chiave". Queste startup cercano di modificare il servizio offerto in maniera incrementale e, di pari passo, trovare il

pubblico ideale, cercando di adottare metodologie di guadagno più adeguate a tale cliente e utilizzare partner chiave per indurre i clienti ad un usufrutto più comodo del servizio.

Le startup orientate all'Effectuation si concentrano principalmente sui "Guadagni" e sulla "Proposta di Valore", mettendo in luce una somiglianza con la Metodologia Scientifica, ma con una minore attenzione, ma comunque significativa, al "Segmento di Clientela" ed ai "Canali". Queste startup pongono una maggiore enfasi sul prodotto e sulle modalità di generare reddito.

Le startup di tipo Controllo che offrono servizi mettono in rilievo la modifica incrementale della "Proposta di Valore" e del "Segmento di Clientela", focalizzandosi quindi sul prodotto e sul cliente target senza trascurare l'aspetto dei guadagni. Situazione sostanzialmente in linea con le startup di tipo Scientifico.

Effettuando un confronto tra le tre Metodologie emerge facilmente una convergenza verso il cambiamento comune, in maniera incrementale, all'interno del Business Model Canvas della "Proposta di Valore", del "Segmento di Clientela" e dei "Guadagni". Ciò che discosta le startup di tipo Controllo e di tipo Scientifico da quelle Effectuation è la maggiore predisposizione verso uno dei tre cambiamenti incrementali o verso un altro.

Evidenze Emerse

Con le analisi relative ai prodotti e servizi offerti dalle startup, si procede a constatare o smentire la quinta ipotesi. Inizialmente, si osserva una convergenza delle startup nel fare pivoting con orientamento al Segmento di Clientela, ma si può, e si deve, focalizzare l'attenzione su altri aspetti verso cui le startup convergono o divergono, oltre al cliente.

Le startup che offrono servizi generalmente tendono ad eseguire pivot di tipo "Customer Segment" e "Zoom-out"; i secondi determinano modifiche nella proposta di valore aggiungendo caratteristiche al servizio. Questo andamento corrisponde al fatto che le startup che offrono un servizio si concentrino sulla ricerca continua del cliente senza trascurare la modifica del servizio stesso. Anche le startup che forniscono prodotti mostrano una maggiore attenzione nella ricerca continua del giusto cliente; infatti, i cambiamenti più frequenti nel BMC per tutte le startup che offrono prodotti sono relativi al Customer Segment, indipendentemente dal Metodo seguito, ma sono numerosi anche i pivot effettuati in Customer Need che portano, in questo caso, cambiamenti nel BCM della Customer Relationship.

Quindi si può affermare che la quinta ipotesi sia confutata in quanto le startup che offrono prodotti tendono ad effettuare maggiormente pivot sui clienti più che sul prodotto stesso, come ipotizzato, anche se non c'è un sostanziale distacco tra i due; mentre le startup che offrono servizi non prediligono cambiamenti sul servizio stesso ma anche qui sono presenti pivot in maggioranza sul Segmento di clientela giusto, indipendentemente dal Metodo adottato, diverso da quanto ipotizzato.

Inoltre, si osserva una variazione nel comportamento delle startup che forniscono prodotti in base alla metodologia adottata, il che si riflette sulla diversificazione dei pivot secondo il metodo specifico insegnato; infatti, le startup di tipo Scientifico tendono a focalizzare i loro cambiamenti sull'Engine of Growth con relative modifiche al BMC sui partner chiave a differenza delle startup Effectuation che centrano i cambiamenti nel Value Capture ed il relativo blocco dei Guadagni nel BMC. Le startup di tipo Controllo invece si differenziano da quelle dei due Metodi precedenti a causa dell'introduzione di pivot Zoom-out con relative modifiche del blocco della Value Proposition nel BMC, situazione rara nelle Scientifiche e nelle Effectuation.

5. Conclusioni

La stesura di questa tesi si basa su tre approcci distinti: due derivati dalla letteratura e uno formativo. Le metodologie Scientifiche ed Effectuation si differenziano per il loro approccio: la prima si basa su una ricerca approfondita e rigorosa supportata da una solida letteratura, mentre la seconda si affida principalmente all'intuito e ad un'evoluzione più fluida, meno disciplinata, della proposta di valore.

Il metodo formativo adottato è denominato Controllo. Questo termine è stato attribuito alle startup che non hanno seguito una metodologia presente in letteratura, ma hanno, invece, partecipato ad un percorso di formazione. Durante questo corso hanno assimilato nozioni e argomenti generali riguardanti l'imprenditorialità. In certi aspetti, questo percorso, rispecchia i corsi universitari dedicati a questo settore.

L'obiettivo della tesi consiste nell'analizzare se, effettivamente, tra le tre metodologie esistono delle differenze nei risultati e nelle scelte.

Partendo da questo presupposto, sono state formulate delle ipotesi, alle quali si è cercato di dare conferma o confutazione al fine di esaminarle attentamente e valutarne la validità.

Di seguito le principali evidenze relative alle cinque ipotesi oggetto di analisi.

Prima Ipotesi:

Il comportamento delle startup nei dieci round di osservazione è uno dei primi aspetti indagati.

Si è partiti dalla premessa che le startup avrebbero eseguito un numero considerevole di pivot durante tutto il periodo di analisi al fine di convalidare la loro idea imprenditoriale. In particolare:

- Startup Scientifiche, metodo riscontrato nella letteratura, dovrebbero effettuare un numero significativo di pivot durante i round di osservazione.
- Startup Effectuation, metodologia meno rigida nella convalida delle idee, dovrebbero compiere un numero di pivot più basso durante l'intervallo di analisi.
- Startup Controllo, metodo che fonda le proprie attività su una conoscenza di carattere generale, si prevede un comportamento intermedio tra le due metodologie sopra.

Il risultato emerso è che le startup richiedono quattro iterazioni per avere una versione più definitiva dell'idea, 4-6 mesi, indipendentemente dal Metodo seguito.

In relazione alle ipotesi formulate, le startup di tipo Scientifico manifestano un numero significativo di pivot durante il periodo di analisi, in media più alto rispetto alle startup che seguono l'approccio Effectuation che, come previsto, implementano un basso numero di pivot durante l'intero intervallo di analisi. La media dei pivot per le startup di tipo Controllo si colloca tra i due Metodi precedentemente citati, ma con maggiore affinità all'andamento dei pivot delle startup Scientifiche nei 10 round di osservazione considerati, confermando quanto ipotizzato in precedenza.

Seconda Ipotesi:

Un altro aspetto analizzato riguarda l'impatto della Metodologia sulla tipologia di pivot adottati dalle startup e l'influenza di tali cambiamenti nel Business Model Canvas.

Si è iniziato con una premessa che riguarda la fase in cui le startup operano, la fase early stage, per questo ci si attende una convergenza nei tipi di pivot. Tuttavia, si è formulata l'ipotesi:

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

Il risultato che emerge si può riassumere nelle seguenti tabelle:

METODO	PIVOT
Scientifico	Customer Segment
	Engine of Growth
Effectuation	Customer Segment
	Value Capture
Controllo	Customer Segment
	Zoom-out

Tabella 5: Tabella riassuntiva Pivot totali

METODO	CAMBIAMENTI BMC
Scientifico	Customer Segment
	Value Proposition
	Key Partner
Effectuation	Customer Segment
	Revenues Stream
	Value Proposition
Controllo	Customer Segment
	Value Proposition
	Customer Relationship

Tabella 6: Tabella riassuntiva cambiamenti totali nel Business Model Canvas

Le tre metodologie convergono verso il pivot relativo al Segmento di Clientela. Tale convergenza si rispecchia anche all'interno del Business Model Canvas, evidenziando modifiche significative nei Segmenti di Clientela e nelle Proposte di Valore.

L'analisi delle variazioni osservate nei tre approcci rileva una parziale corrispondenza con l'ipotesi iniziale per le startup scientifiche. Queste aziende focalizzano i loro pivot sull'"Engine of Growth", ponendo l'accento sul processo di crescita della startup, comportandosi in modo diverso rispetto all'ipotesi che prevedeva pivot relativi alla Proposta di Valore ed ai Bisogni dei

Clienti. Tuttavia, l'osservazione dei cambiamenti generati da tali pivot evidenzia un'attenzione particolare verso la Proposta di Valore ed il Segmento di clientela, aspetto che si allinea parzialmente a quanto originariamente ipotizzato.

Le startup che adottano il principio dell'Effectuation dimostrano un comportamento più conforme all'ipotesi iniziale, concentrandosi principalmente sui pivot relativi al Segmento di clientela ed alla Cattura del Valore. Di conseguenza, focalizzano le loro modifiche principalmente in base alla ricerca della clientela più adatta al prodotto o servizio e alla ricerca delle giuste fonti di ricavo.

Le startup orientate al Controllo seguono in gran parte l'andamento previsto per le startup Scientifiche, concentrandosi sulla clientela e sull'espansione delle caratteristiche del prodotto o servizio offerto. Infatti, l'analisi dei cambiamenti nel BMC evidenzia un'attenzione particolare verso la Proposta di Valore ed il segmento di clientela adatto al prodotto o servizio, considerando anche le Relazioni con i Clienti.

Concludendo, si può notare come i pivot, in generale, siano in linea con le ipotesi iniziali.

Terza ipotesi:

Riguarda l'analisi dell'eventuale influenza della metodologia sulla natura dei pivot e l'impatto di tali cambiamenti sul Business Model Canvas.

- Le startup di tipo Scientifico, in accordo con la letteratura, dovrebbero avere la maggior parte dei pivot di natura radicale, comportando un numero complessivo rilevante di modifiche nel Business Model Canvas.
- Le startup che adottano l'approccio Effectuation hanno la possibile presenza di un numero significativo di cambiamenti di natura incrementale, concentrati in specifiche sezioni del Business Model Canvas.

I risultati ottenuti confutano l'ipotesi, questo perché le startup scientifiche, in contrasto con quanto previsto, effettuano un notevole numero di pivot radicali, ma senza un aumento significativo rispetto ai pivot incrementali. Questa conclusione si basa sul fatto che i pivot incrementali riflettono l'analisi complessiva dei pivot. È anche possibile notare che queste imprese implementano un considerevole numero di pivot radicali, specialmente di tipo

Customer Need e Business Architecture, i quali generano modifiche non solo sulla Value Proposition e sul Customer Segment, ma su tutte le componenti che concorrono a generare valore. Questo comportamento, in parte, è mascherato dall'abbondanza di pivot incrementali.

Le startup che seguono l'Effectuation rispettano le aspettative, evidenziando un elevato numero di pivot incrementali. È inoltre interessante notare una similitudine tra i cambiamenti generati dai pivot incrementali e quelli radicali, poiché entrambi portano a tipologie diverse di pivot in base alla loro natura, ma determinano modifiche simili all'interno del Business Model Canvas, riscontrando una maggiore frequenza nei cambiamenti sulla proposta di valore, sulla tipologia di clientela e sul metodo utilizzato per arrivare ad avere un guadagno.

Un andamento simile a quelle che adottano Effectuation lo si può trovare anche nelle startup orientate al Controllo dove i cambiamenti generati dai pivot incrementali e radicali conducono a diversi pivot in base alla loro natura, ma determinano entrambi cambiamenti distribuiti all'interno del Business Model Canvas.

Quarta Ipotesi:

Un aspetto importante emerso dalla letteratura analizzata è la chiarezza delle informazioni utilizzate dalle startup Scientifiche, mentre per le startup Effectuation la rete di conoscenze personali del team è un elemento fondamentale per l'evoluzione dei business. Da tutto ciò si è ipotizzato che:

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

Ciò che emerge dall'analisi è che non c'è una netta differenza tra i tre Metodi, le startup che seguono il Metodo Effectuation e quelle Scientifiche hanno una distribuzione dei pivot, a seguito delle informazioni reperite, identica. Le startup orientate al Controllo eseguono cambiamenti tramite interviste strutturate con una frequenza leggermente maggiore rispetto agli altri e due Metodi.

Quindi si può concludere affermando che l'analisi confuta la quarta ipotesi che suggeriva che le startup scientifiche, adottando un approccio più rigoroso, avrebbero dovuto effettuare un considerevole numero di pivot derivanti da interviste strutturate a differenza delle altre Metodologie, ma chiaramente non è così.

Quinta Ipotesi:

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

- Startup che forniscono prodotti sono più inclini ad eseguire pivot focalizzati sul cliente piuttosto che sul prodotto stesso.
- Startup che forniscono servizi siano più inclini ad eseguire pivot focalizzati sul servizio stesso piuttosto che sul cliente.

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

METODO	PRODOTTO/SERVIZIO	PIVOT
Scientifico	Prodotto	Engine of Growth (I) Customer Segment (I) Customer Need (R)
Scientifico	Servizio	Customer Segment (I) Zoom-out (I) Engine of Growth (I) Zoom-in (R)
Effectuation	Prodotto	Customer Need Customer Segment Business Architecture (R) Value Capture (I)
Effectuation	Servizio	Customer Segment Value Capture (I) Zoom-out (I) Zoom-in (I)
Controllo	Prodotto	Customer Segment Customer Need (I) Zoom-out (I) Channel (I)
Controllo	Servizio	Customer Segment Zoom-out (I) Engine of Growth (I)

Tabella 7: Tabella riassuntiva Pivot totali per prodotto\servizio.

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

METODO	PRODOTTO/SERVIZIO	CAMBIAMENTI BMC
Scientifico	Prodotto	Customer Segment Key Partner Customer Relationship
Scientifico	Servizio	Value Proposition Customer Segment Revenues Stream
Effectuation	Prodotto	Customer Segment Revenues Stream Customer Relationship
Effectuation	Servizio	Customer Segment Value Proposition Revenues Stream
Controllo	Prodotto	Customer Segment Value Proposition Customer Relationship
Controllo	Servizio	Value Proposition Customer Segment

Tabella 8: Tabella riassuntiva cambiamenti nel Business Model Canvas per prodotto\servizio.

Le startup che offrono servizi generalmente tendono ad eseguire pivot di tipo “Customer Segment” e “Zoom-out”; i secondi determinano modifiche nella proposta di valore aggiungendo caratteristiche al servizio. Questo andamento corrisponde al fatto che le startup che offrono un servizio si concentrino sulla ricerca continua del cliente senza trascurare la modifica del servizio stesso. Anche le startup che forniscono prodotti mostrano una maggiore attenzione nella ricerca continua del giusto cliente; infatti, i cambiamenti più frequenti nel BMC per tutte le startup che offrono prodotti sono relativi al Customer Segment, indipendentemente dal Metodo seguito, ma sono numerosi anche i pivot effettuati in Customer Need che portano, in questo caso, cambiamenti nel BCM della Customer Relationship.

Quindi si può affermare che la quinta ipotesi sia confutata in quanto le startup che offrono prodotti tendono ad effettuare maggiormente pivot sui clienti più che sul prodotto stesso, come ipotizzato, anche se non c'è un sostanziale distacco tra i due; mentre le startup che offrono servizi non prediligono cambiamenti sul servizio stesso ma anche qui sono presenti pivot in maggioranza sul Segmento di clientela giusto, indipendentemente dal Metodo adottato, diverso da quanto ipotizzato.

Inoltre, si nota una differenziazione del comportamento delle startup che offrono prodotti in relazione alla metodologia adottata, e ciò comporta la diversità di pivot secondo il metodo specifico insegnato; infatti, le startup di tipo Scientifico tendono a focalizzare i loro cambiamenti sull'Engine of Growth con relative modifiche al BMC sui partner chiave a differenza delle startup Effectuation che centrano i cambiamenti nel Value Capture ed il relativo blocco dei Guadagni nel BMC. Le startup di tipo Controllo invece si differenziano da quelle dei due Metodi precedenti a causa dell'introduzione di pivot Zoom-out con relative modifiche del blocco della Value Proposition nel BMC, situazione rara nelle Scientifiche e nelle Effectuation.

Bibliografia e Sitografia

- Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2019). A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial. *Management Science*.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a Science of the Artificial. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, No. 2.
- <https://www.startupgeeks.it/startup/>
- <https://www.startupgeeks.it/startup-pivot>
- Davide Giuseppe Bruno (A.a. 2022/2023). Caratteristiche dei processi decisionali e scelte di Pivoting nelle startup Early-Stage. Politecnico di Torino, lavoro di tesi.
- Martina Galianni (A.a. 2021/2022). Analisi del fenomeno di decision making e dei pivot nelle start-up early stage. Il progetto InnoVenture Lab. Politecnico di Torino, lavoro di tesi.
- Francesco Pisanò (A.a. 2022/2023). Approcci decisionali e il loro impatto sulle decisioni di pivot nelle startup in fase iniziale: analisi del processo decisionale. Politecnico di Torino, lavoro di tesi.
- Cecilia Re (A.a. 2022/2023). Analisi sulle dinamiche decisionali relative alle startup early-stage: l'impatto del metodo scientifico sulle scelte di pivot. Politecnico di Torino, lavoro di tesi.
- Giorgio Donatucci (A.a. 2022/2023). Caratteristiche dei processi decisionali e scelte di pivoting nelle startUp EarlyStage. Politecnico di Torino, lavoro di tesi.