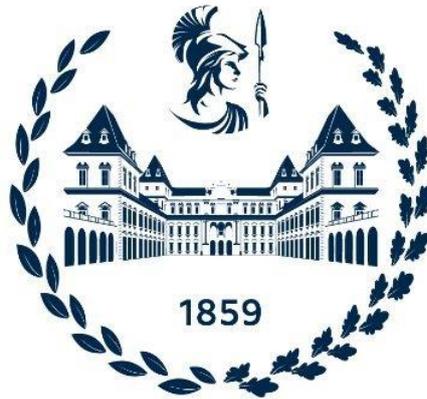


POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Laurea in Ingegneria Gestionale LM-31
Percorso ICT e business analytics per il management



Tesi di Laurea Magistrale

Approcci decisionali in ambito imprenditoriale e i loro effetti sui
meccanismi di pivot, focus su opportunity recognition e value
creation

Relatori:
Prof. Emilio Paolucci
Dott. Andrea Panelli

Candidato:
Giacomo Dal Negro

Anno Accademico 2024-2025

The paradox of success: it is built upon failure.

Indice

Abstract.....	6
1. Introduzione.....	8
2. Basi concettuali.....	10
2.1 <i>Definizione di startup innovativa</i>	10
2.2 <i>Unicorni</i>	12
2.3 <i>Fasi di una startup</i>	13
2.3.1 <i>Preseed</i>	14
2.3.2 <i>Early Stage</i>	14
2.3.3 <i>Growth</i>	15
2.3.4 <i>Exit</i>	15
2.4 <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	16
2.5 <i>Fallimento di una startup</i>	17
2.6 <i>Pivot</i>	18
2.6.1 <i>Zoom in pivot</i>	20
2.6.2 <i>Zoom out pivot</i>	20
2.6.3 <i>Platform pivot</i>	20
2.6.4 <i>Technology pivot</i>	21
2.6.5 <i>Customer need pivot</i>	21
2.6.6 <i>Customer segment pivot</i>	21
2.6.7 <i>Channel pivot</i>	22
2.6.8 <i>Value capture pivot</i>	22
2.6.9 <i>Business architecture pivot</i>	22
2.6.10 <i>Engine of growth pivot</i>	22
2.7 <i>Opportunity recognition</i>	23
2.8 <i>Value creation</i>	24
2.9 <i>Metodo effectuation</i>	26
2.10 <i>Metodo scientifico</i>	29
3 Domanda di ricerca.....	31
4 Metodo.....	33
4.1 <i>Contesto di ricerca</i>	33
4.2 <i>Raccolta dati</i>	34

4.3	<i>Attività preparatorie</i>	35
4.3.1	Pulizia	35
4.3.2	Tagging	35
4.3.3	Categorizzazione dei dati	37
4.3.4	Metodo di analisi	38
5	Analisi	40
5.1	<i>Metodi di lavoro ed esperienza</i>	40
5.2	<i>Pivot per round divisi per metodo (customer segment e value capture)</i>	43
5.3	<i>Tipologia pivot effettuati per trattamento</i>	44
5.4	<i>Analisi occorrenze pivot</i>	46
5.5	<i>Fonte provenienze pivot per metodo</i>	47
6.	Limiti della ricerca	49
7	Conclusioni	52

Abstract

Nel presente lavoro di tesi, realizzato grazie al programma di ricerca Innoventure Lab tra Politecnico di Torino, Politecnico di Milano e il centro ICRIOS dell'università Bocconi, sarà analizzato come fondatori di startup in fase early stage gestiscono i cambiamenti all'interno della propria organizzazione.

Ad ogni startup è stato chiesto di partecipare a 10 round di interviste, il primo dopo sei mesi dall'inizio del programma, le successive quattro ogni due settimane e le restanti ogni quattro settimane. Ciascuna startup è stata assegnata ad un gruppo di studio, associato ad un diverso metodo di apprendimento. In particolare, questi sono tre:

- Scientifico: metodo attraverso il quale si cerca di fare previsioni, sperimentare e verificare;
- Effectuation: metodo attraverso il quale ci si concentra sull'adattamento in base alle risorse a disposizione;
- Controllo: metodo per cui non si impartiscono particolari nozioni e chi appartiene a questo gruppo deve far fede a ciò che ha appreso durante la propria esperienza.

All'interno di questo documento si vedrà come le startup appartenenti ai diversi gruppi agiscono sulla base di quello che hanno appreso facendo particolare attenzione ai temi di opportunity recognition, ovvero come i fondatori di startup individuano le opportunità, e value creation, cioè come sono in grado di dare valore a quello che creano e sviluppano.

La domanda di ricerca alla quale si vuole rispondere è la seguente:

“Come opportunity recognition e value creation influenzano le decisioni di pivot degli imprenditori considerando il metodo che gli è stato detto di seguire, quindi effectuation, scientifico o il controllo.”

La parte iniziale dell'elaborato verterà su una panoramica del mondo delle startup e su una breve descrizione delle possibili tipologie di pivot. Successivamente sarà presentata un'analisi dei temi di opportunity recognition e value creation, con spunti tratti dai migliori articoli e testi. In conclusione, vi sarà un'analisi dettagliata dello studio condotto con possibili conseguenze ed eventuali sviluppi futuri. L'analisi dei dati raccolti evidenzia come i diversi approcci incidano sui processi decisionali dei fondatori, offrendo spunti di

riflessione sulle conseguenze pratiche e sugli sviluppi futuri per la ricerca e la formazione imprenditoriale.

1. Introduzione

Negli ultimi decenni le startup hanno assunto un ruolo sempre più centrale nell'economia globale. Il tessuto imprenditoriale ha richiesto la produzione di idee sempre più innovative e la risposta è stata eccellente, in ogni campo.

Migliaia di startup nascono, e muoiono, ogni anno in tutto il mondo. Vi è chi ce la fa e ha successo, con l'ambizione di espandersi e crescere, e poi c'è chi fallisce. Di fallimento però non è corretto parlare, perché chi fonda una startup ha una visione e ha intravisto un'opportunità che purtroppo non si è concretizzata a causa di circostanze poco favorevoli. Le sfide che un giovane founder si trova ad affrontare sono innumerevoli, dall'interfacciarsi con un modo nuovo pieno di insidie, vincoli tecnici fino a eventi "catastrofici" come guerre e pandemie che da qualche anno permeano la quotidianità. La difficoltà sono il pane con cui si nutre chi fonda una startup, da queste si ha la forza di imparare per cercare di dare vita alle proprie idee con la speranza di aiutare la fascia di mercato individuata.

Un fattore chiave che guida questo processo è sicuramente la capacità di riconoscere le opportunità, le quali possono emergere da confronti con clienti, amici, famigliari. È di fondamentale importanza essere in grado di capire cosa il mercato vuole e soprattutto di cosa ha bisogno, e questo lo si comprende avendo un rapporto costante con il mondo esterno. Stimolare la propria curiosità, in modo da alimentare la creatività, è vitale per ciascun individuo che a modo suo cerca di far valere le proprie idee e pensieri.

Un altro modo con cui si misura la bontà di un imprenditore è il modo in cui riesce a creare le proprie idee e a raccogliere il frutto di esse. La value creation in letteratura è un tema ben approfondito dagli studiosi e anche in questo caso si fa riferimento alla creatività degli imprenditori, i quali devono essere in grado di sviluppare concept e idee innovative al fine di farsi conoscere sempre di più sul mercato e ampliare il proprio bacino di clienti. Value capture invece fa riferimento al modo in cui si generano gli introiti, ovvero il modo in cui i founders decidono che la startup riceverà i propri revenues.

Nelle fasi iniziali della vita di una startup è facile che ci si cambino molte cose, un po' perché si tratta di un mondo nuovo, un po' perché si va in contro a numerose difficoltà. È dunque vitale per gli imprenditori cercare di cambiare. Cambiare è una parola molto forte, che spaventa. Poche persone sono predisposte a farlo perché realizzare un cambiamento significa alterare la propria routine, conoscere nuove persone, essere aperti ad una nuova mentalità e cultura. Nel campo imprenditoriale un cambiamento è identificato con il termine anglosassone "Pivot", il quale sarà il tema centrale di questo elaborato. Di essi ne esistono

di diverse tipologie proprio a sottolineare come il cambiamento copre qualsiasi area di business, e non solo.

Nelle pagine successive sarà presentato cosa stimola i founders a cambiare e perché essi lo fanno, partendo da un'indagine approfondita frutto di anni di ricerca a cui hanno partecipato circa 370 founders e sono state effettuate più di 3000 interviste per cercare di comprendere i motivi che spingono una persona a cambiare la propria strategia, al fine di ottenere più risultati possibile e portare avanti con successo la propria idea.

2. Basi concettuali

Nel presente capitolo saranno presentati alcuni concetti utili a descrivere cosa è una startup, coprendo tutto il suo ciclo di vita, e una breve descrizione di come sono utilizzati quali sono i pivot più frequenti in letteratura. Iniziando con la definizione di startup, vi sarà un breve paragrafo che ha lo scopo di illustrare gli unicorni, ovvero le startup che hanno molto successo, le fasi che rappresentano il ciclo di vita di una startup e cosa può determinare il fallimento. In ultima istanza vi sarà una panoramica sul mondo dei pivot, spiegando cosa essi sono e quali sono, e l'aspetto teorico legato ai temi di value creation e opportunity recognition.

2.1 Definizione di startup innovativa

Un concetto poco chiaro e fonte di dubbio riguarda la definizione di startup. Al solo termine startup di recente è stata associata anche la parola innovativa. Una startup innovativa è dunque un'impresa giovane, ad alto contenuto tecnologico e con forti potenzialità di crescita che rappresenta il futuro della rispettiva nazione in cui è stata creata.

Per essere definita come tale, in Italia una startup innovativa deve rispettare una serie di requisiti minimi presenti all'interno del decreto-legge 179/2012, articolo 25, comma 2.

Questi sono:

- È una microimpresa, piccola o media impresa;
- È costituita da non più di 5 anni;
- È residente in uno degli stati membri dell'UE o in stati aderenti all'accordo sullo spazio economico europeo, purché abbia una sede produttiva o filiale in Italia;
- A partire dal secondo anno di vita della startup innovativa, il totale valore della produzione annua non è superiore ai 5 milioni di euro;
- Non distribuisce e non ha distribuito utili;
- Ha lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico e non svolge attività prevalente di agenzie e di consulenza;
- Non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di una cessione di azienda o ramo di azienda.

Per essere innovativa, inoltre, deve essere rispettato almeno uno dei seguenti requisiti soggettivi:

- Sostiene spese di ricerca e sviluppo pari ad almeno il 15% del maggiore valore tra costo e valore totale della produzione;
- Impiega personale altamente qualificato (1/3 dottorandi o almeno 2/3 con laurea magistrale);
- È titolare di almeno un brevetto o titolare di un software registrato.

Il numero di startup innovative in Italia è aumentato significativamente negli ultimi anni, anche durante la pandemia si è registrato un incremento importante per raggiungere il suo massimo nel terzo quadrimestre del 2022. Questa crescita è dovuta ad un maggiore sostegno da parte dello Stato alle startup con maggiori finanziamenti ed incentivi.

In particolare, oltre al sostegno statale, è aumentata anche la presenza di fondi di venture capital, che individuano startup innovative e decidono di investire su di esse in quanto reputate un buon investimento.

Altri fattori che ha influenzato la crescita sono stati l'aumento della digitalizzazione e strumenti come il PNRR, che hanno consentito un maggiore sviluppo del tessuto imprenditoriale italiano.

In Figura 1 si può osservare l'aumento delle startup dal 2019 al 2022, con una leggera flessione nel 2023 a causa di fattori esogeni economici e geopolitici, che influenzano catene di approvvigionamento e rapporti commerciali con paesi strategici come Israele, da sempre molto attiva nel campo dell'innovazione tecnologica grazie alle ingenti risorse economiche e tecnologiche a disposizione.

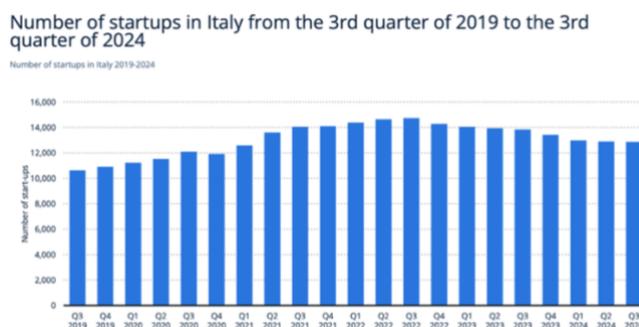


Figura 1. Numero di startup in Italia dal 2019 al 2024

I settori in cui queste startup sono presenti sono molteplici. Come mostrato in Figura 2, nella pagina seguente, prevalgono le startup che offrono servizi di business e produzione/energia.

Mentre sono in numero inferiore quelle legate ad altri settori comuni nella cultura italiana come agricoltura e costruzioni.

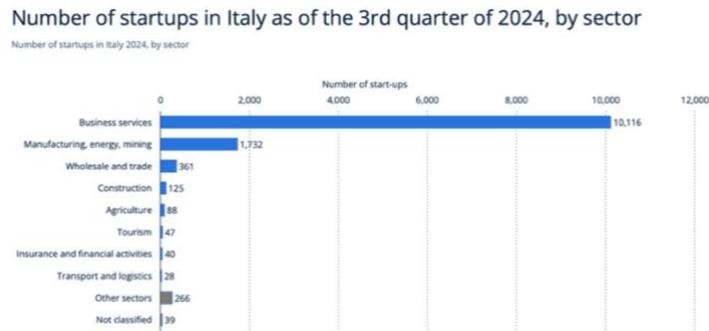


Figura 2. Numero di startup in Italia nel 2024 divise per settore

2.2 Unicorni

Nel mondo delle startup si usa definire con il termine “unicorno” una startup particolarmente efficace in grado di ottenere un valore di mercato uguale o superiore ad un miliardo di dollari. In particolare, come si può osservare nella Figura 3, alcuni di questi unicorni sono tra le aziende più conosciute al mondo come SpaceX, OpenAI, Revolut ... e sono quasi tutte aziende americane. In figura 3 il numero a fianco della barra rappresenta il valore di mercato di quell’azienda in miliardi di dollari, a rappresentare l’importanza e l’influenza che ormai queste aziende hanno raggiunto su scala globale.

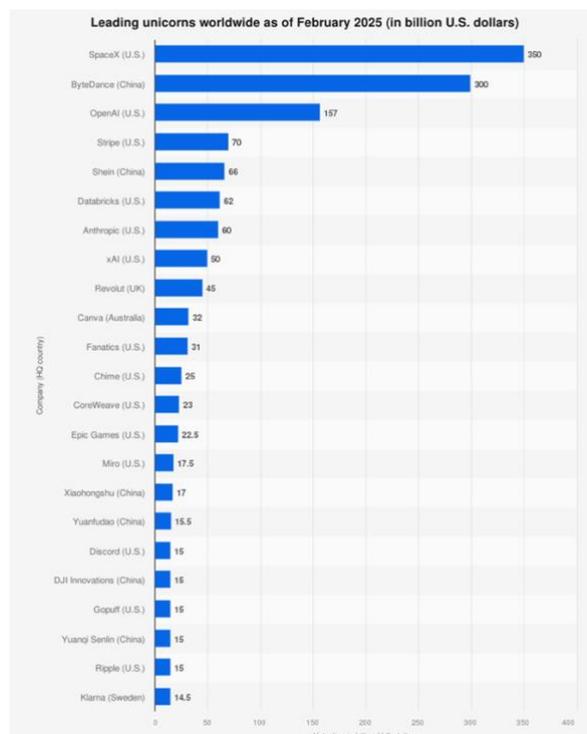


Figura 3. Unicorni più importanti per valore di mercato su scala globale

Infatti, gli Stati Uniti sono il paese con più unicorni al mondo, circa 656 nel 2024 e in particolare la cosiddetta Silicon Valley è il luogo dove ne sono presenti di più. Dopo gli Stati Uniti vi è la Cina con circa 168 unicorni e gli altri paesi con pochi unicorni ciascuna, per esempio l'Italia nel 2024 aveva 4 unicorni. In seguito, si può osservare come America e Asia siano più propense ad avere unicorni rispetto al vecchio continente, che da qualche decennio sul piano dell'innovazione è qualche passo indietro rispetto agli altri due continenti. In Figura 4 si può proprio osservare questo divario, difficile da colmare.

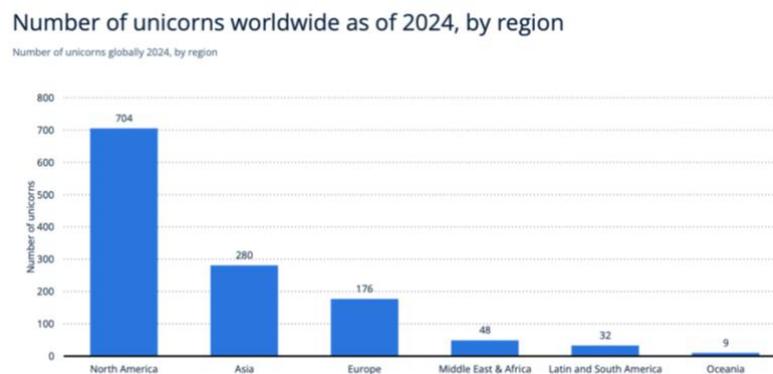


Figura 4. Numero di unicorni nel mondo divisi per continente

I settori in cui sono maggiormente presenti startup di questo genere sono:

- Fintech 16% degli unicorni totali;
- SaaS 9% degli unicorni totali;
- AI 8% degli unicorni totali.

2.3 Fasi di una startup

Una startup durante la sua esistenza attraversa una serie di fasi che le consentono di crescere. Il primo passo è sicuramente trovare un'idea innovativa in grado di risolvere un problema. Il problema, infatti, è il mezzo attraverso il quale si trova l'idea in grado di risolverlo che può tradursi in una piattaforma o un prodotto innovativo. La maggior parte delle startup è nata in questo modo.

In particolare, le fasi che riguardano la creazione di una startup sono 4:

- Preseed
- Earlystage
- Growth

- Exit

2.3.1 Preseed

In questa fase della startup si lavora ancora sulle ipotesi cercando di comprendere se il problema individuato è presente e se una possibile soluzione può essere ben accolta dai consumatori. Questa è la fase in cui si fanno sondaggi, interviste, si costruiscono landing page per fare test. Svolge dunque un ruolo chiave la validazione del mercato. Con market validation si intende il verificare se esiste una domanda di mercato per la soluzione che si vuole introdurre. È una fase cruciale perché consente agli ideatori di aggiustare la propria idea plasmandola sui risultati ottenuti da interviste, consigli e possibili intuizioni osservate studiando meglio il mercato in cui ci si vuole posizionare. L'aver un'idea geniale non è quasi mai fonte di successo, è fondamentale verificare se il mercato può accogliere l'idea proposta.

2.3.2 Early Stage

La fase early stage è quella che più interessa questo lavoro di tesi. Il modello di business è ancora in fase di assestamento, i volumi sono contenuti e i primi clienti hanno già acquistato. Si è appena costruito l'MVP (minimum viable product), cioè la versione più rudimentale del prodotto in modo da testare il mercato.

È una fase molto delicata in quanto bisogna dimostrare credibilità e che l'idea è sostenibile anche economicamente per attirare investitori. Quest'ultimi più che essere concentrati solo sull'aspetto economico mirano soprattutto a creare una relazione solida in modo da creare un rapporto di fiducia. Quello che infatti essi richiedono sono retention degli utenti (quanto gli utenti hanno fiducia nella startup), crescita continua e avere un piano economico sostenibile.

È fondamentale avere una strategia go-to market ben ponderata in modo da entrare né in modo irruento né senza farsi notare ma con equilibrio e razionalità.

L'obiettivo dell'early stage è quello di ottenere il product market fit, ovvero un posizionamento di mercato con un prodotto in grado di inserirsi sul mercato e avere successo. In questa fase esce la bravura dei singoli founders, perché devono essere in grado di creare un prodotto in grado di avvicinarsi il più possibile al cliente garantendo più probabilità di

avere successo. In seguito, si entrerà nella fase di crescita, cioè growth, come mostrato per attraverso la Figura 5.

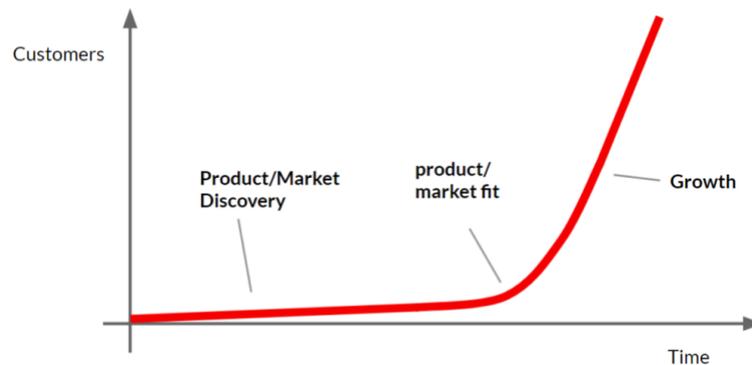


Figura 5. Visualizzazione fasi della startup

2.3.3 Growth

In questo step si sperimenta se quanto costruito finora è efficace e funziona sul mercato. Si investe in marketing, si acquisiscono nuovi clienti e si crea una struttura organizzativa consolidando il brand. È il momento in cui si supera la massa critica, il turning point di ogni startup per avere successo. In Figura 6 si può osservare l'andamento del valore della rete che si sta costruendo prima e dopo aver ottenuto la massa critica. Si osserva che il valore cresce vertiginosamente e questo significa che il prodotto è apprezzato dal mercato. Le esternalità di rete influenzano molto questo trend.

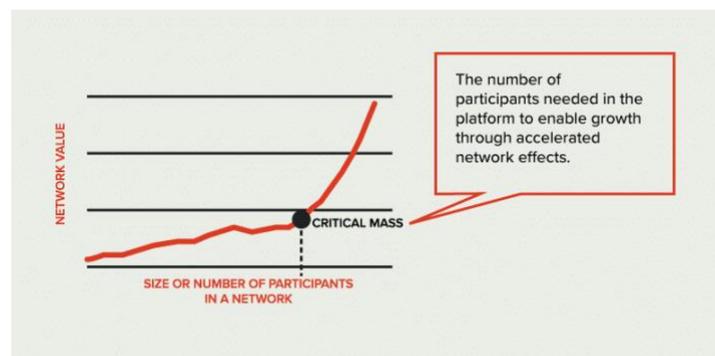


Figura 6. Andamento del valore della rete pre e post raggiungimento della massa critica

2.3.4 Exit

Questa è l'ultima fase della startup, ormai si è consolidati e dunque in grado di essere più indipendenti. Le opzioni che si hanno davanti sono molteplici:

- Consolidarsi e diventare una scaleup
- Vendere

- Fondersi
- Effettuare un'acquisizione di un'altra azienda

Qui si costituisce la vera e propria azienda abbandonando lo stato di startup entrando nel mondo dei grandi avendo un business model canvas ben definito e chiaro in modo da lavorare nel miglior modo possibile.

2.4 Business Model Canvas (BMC)

Uno strumento molto usato per la creazione di un quadro generale della startup è il business model canvas. È stato sviluppato da Alexander Osterwalder durante la scrittura della sua tesi presso l'Università di Losanna nel 2004 sotto la supervisione di Yves Pigneur. L'obiettivo è quello di sintetizzare con un unico frame la startup con tutti i suoi elementi essenziali. In Figura 7 si possono osservare tutte le macroaree di un BMC.

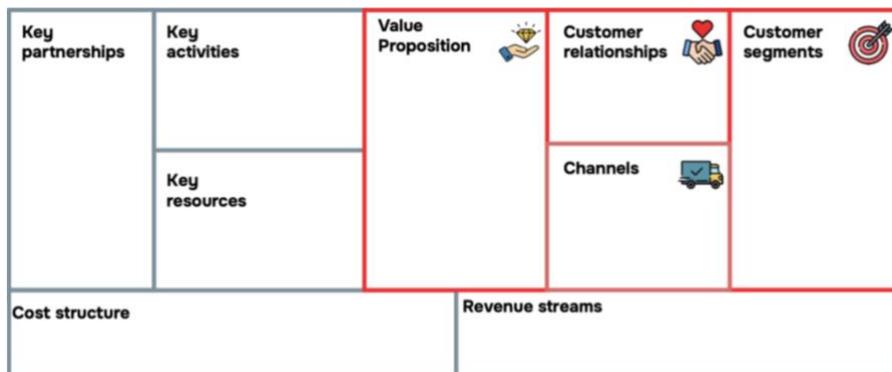


Figura 7. Business Model Canvas

Gli elementi chiave di un business model canvas sono 9, in particolare partendo da sinistra andando verso destra si ha:

- Key partnerships: vengono elencati tutti i rapporti chiave che la startup ha con l'esterno;
- Key activities: sono descritte le attività principali che svolge la startup;
- Key resources: quali sono le risorse principali che sono sfruttate;
- Value proposition: è scritto in modo chiaro la proposta di valore della startup in modo da facilitare la comunicazione con gli investitori;
- Customer relationships: che tipo di relazione si intende avere con i clienti;
- Channels: attraverso quali canali si vuole vendere il proprio prodotto/servizio;

- Customer segments: è indicato il segmento di mercato a cui ci si vuole rivolgere;
- Cost structure: è rappresentata la struttura dei costi sostenuti e futuri;
- Revenue streams: sono indicate le possibili fonti di guadagno.

Questo strumento nel corso della vita della startup viene modificato più volte partendo da una versione iniziale. I motivi che portano ad effettuare questi cambiamenti sono molteplici, come per esempio il comprendere che la fascia di mercato a cui è rivolto il prodotto non è quella corretta, oppure cambiare i canali di vendita o addirittura la value proposition. Questi cambiamenti, nel gergo imprenditoriale, sono definiti pivot.

2.5 Fallimento di una startup

È molto importante quando si avvia un business considerare tutte le opportunità che il mercato offre ma è fondamentale prestare attenzione ai rischi che possono verificarsi. È un problema molto comune per i founders di oggi la ricerca di fondi per dare vita alle proprie idee. Vi possono essere aiuti dallo stato, per esempio i fondi destinati dal PNRR, aiuti da società private di venture capital, prestiti concessi da banche oppure sfruttare risorse proprie se vi è la volontà di metterle a disposizione del proprio business. La strada più comune scelta da chi vuole intraprendere una carriera imprenditoriale è il prestito bancario. Questi vengono elargiti dalle banche a seguito di garanzie che i founders devono dare ma la disponibilità delle banche a essere creditrice può variare, creando un ostacolo. Infatti, il mercato può far oscillare i tassi d'interesse vorticosamente, creando situazioni sfavorevoli per chi vuole avviare un'attività.

Un altro fattore di rischio è la presenza di grandi operatori nel settore in cui si vuole entrare. Il più delle volte l'idea che un giovane founder vuole realizzare è realizzabile da una grande impresa con molte meno risorse e sforzo, e qui sta la capacità delle persone a cercare di rendere unico ciò che creano per distinguersi sul mercato. Infatti, durante le interviste del progetto Innoventure Lab, i moderatori delle interviste domandavano alla fine di ogni intervista cosa avrebbero fatto i founders se un grande player del mercato si fosse inserito nella fascia di mercato individuata. Ricordando che la fase in cui si trovano le startup durante le interviste è quella early stage, la risposta fornita era molto vaga in quanto trovandosi in fasi iniziali i founders intervistati non avevano le idee ben chiare.

Le situazioni di fallimento più frequenti osservate nel corso di questo programma di ricerca sono due:

- Abbandono dell'idea causa scarsa capacità dei founders (se studenti universitari) a conciliare studio e lavoro;
- Difficoltà nel reperire fondi causa mancata selezione per bandi regionali o statali e dunque, a causa della mancanza di questi fondi vitali per il proseguo della startup, abbandonano l'idea.

Partendo da questo ultimo punto, i costi per sperimentare per creare innovazione sono molto elevati; infatti, sarebbe molto utile se i governi attuassero misure per agevolare le fasi iniziali delle startup che sono sempre quelle più critiche.

Negli Stati Uniti, terreno molto fertile per la creazione di startup di successo, in particolare nella Silicon Valley, il fallimento in alcuni casi è visto come “badge of honor”, ovvero un qualcosa di cui andarne fieri. Per avere una mentalità di questo genere bisogna essere molto aperti al cambiamento e oltre Oceano sono molto portati a pensarla in questo modo, dove da un fallimento riescono a trovare immediatamente un'opportunità.

2.6 Pivot

Con il termine pivot si può fare riferimento a diversi ambiti a partire da quello sportivo. Il pivot è un perno, una figura in grado di fare un blocco per aprire altre opportunità. Nel campo imprenditoriale, il concetto è simile, e con pivot si indica un cambiamento, una decisione in grado di superare un ostacolo e aprire nuove opportunità. In particolare, ne esistono di diverso tipo e quelli individuati per realizzare questo progetto di ricerca sono 10:

- Zoom in pivot
- Zoom out pivot
- Platform pivot
- Technology pivot
- Customer need pivot
- Customer segment pivot
- Channel pivot
- Value capture pivot
- Business architecture pivot
- Engine of growth

L'idea che sta dietro ad un pivot, secondo Eric Ries, imprenditore e autore di riferimento nella Silicon Valley riguardo il tema della Lean Startup, è quella di creare un MVP (minimum viable product) il prima possibile e inserirlo subito sul mercato, sprecando il

minor numero di risorse. Dopodiché è utile osservare metriche base come reazione dei clienti al prodotto, profilare i possibili clienti, che uso ne farebbero essi e quanto sono disposti a spendere per acquistare il prodotto sviluppato. Il vantaggio che si otterrebbe con questo modo di fare sta nell'osservare effettivamente come il mercato reagisce al prodotto offerto raccogliendo feedback invece di lavorare in autonomia sul prototipo per molto tempo cercando di renderlo perfetto, scoprendo una volta inserito sul mercato che magari i clienti potrebbero non apprezzarlo determinando il fallimento del progetto. Quello che è inserito all'interno del business model canvas deve funzionare. Se ciò non accade, quello è il momento per effettuare un pivot.

Quanto descritto in precedenza è poco intuitivo, poiché chiunque sarebbe portato prima a sviluppare la miglior versione e introdurla sul mercato. Seguendo invece il consiglio di Ries, proponendo subito l'MVP al mercato, si è in grado di comprendere subito le esigenze della propria clientela e cercare di soddisfarla per raggiungere il prima possibile il product market fit. Per creare una realtà di successo, dice Ries, è necessario saper riconoscere i propri errori ma soprattutto avere la forza di effettuare pivot. Questo rientra nel principio di “validated learning”, ovvero non bisogna limitarsi a fare l'MVP e osservare il suo andamento ma bisogna anche raccogliere dati, analizzarli e verificare che le proprie ipotesi riassunte nel BMC siano giuste o sbagliate. Un motto che nella Silicon Valley utilizzano molto è “Fail fast”, ovvero “accorgiti subito del tuo errore”; in questo modo si riuscirà a migliorare rapidamente avvicinandosi al successo.

In Figura 8 si può vedere una piramide che rappresenta le basi per creare di una startup di successo. Gli ingredienti sono una visione solida, che non deve mai cambiare; una strategia, dove un cambiamento di questa rappresenta un pivot; il prodotto, meno importante degli altri due ma fondamentale in quanto è il driver per migliorare le altre due, in particolare la strategia.

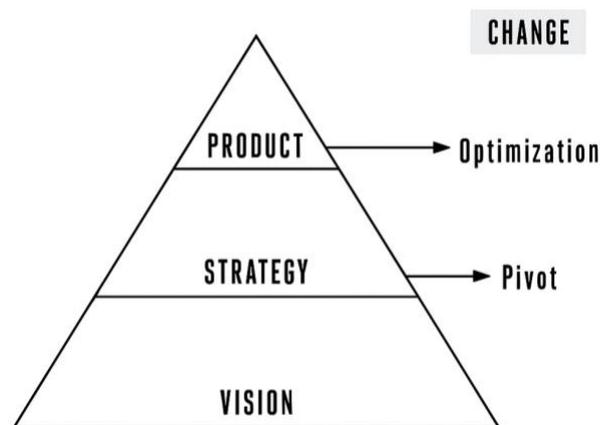


Figura 8. Piramide elementi base di una startup

Nei seguenti paragrafi saranno descritte le diverse tipologie di pivot osservate da Eric Ries, come rappresentato in Figura 9.

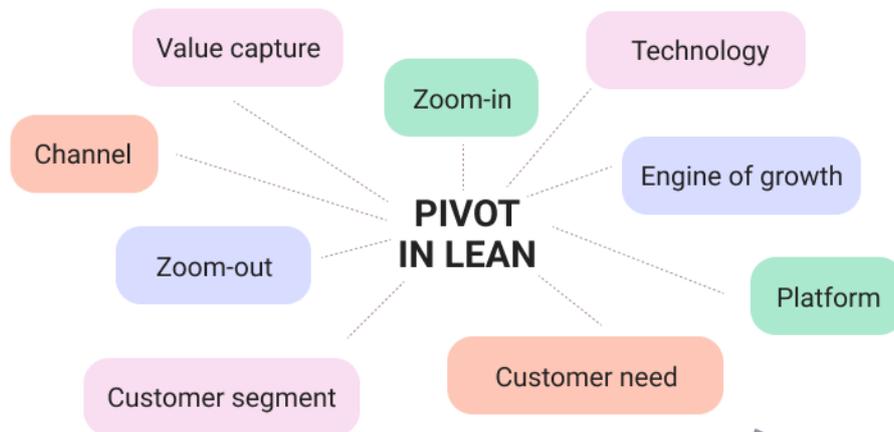


Figura 9. Tipologie pivot secondo Eric Ries

2.6.1 Zoom in pivot

Un pivot di zoom in viene considerato come una singola caratteristica di un prodotto viene resa il prodotto stesso. Quindi l'obiettivo è quello di ridurre il più possibile le caratteristiche che faranno parte del prodotto. Un esempio di pivot di questo genere può essere il seguente, individuato da una delle interviste analizzate:

“Sull'idea è cambiata la zona su cui andremo a puntare e stiamo cercando di adattarlo a questa nuova soluzione in quanto la precedente soluzione che abbiamo adottato era per un mercato con troppi competitor.”

2.6.2 Zoom out pivot

Un pivot di zoom out è l'opposto di un pivot di zoom in. A volte una sola o poche caratteristiche non sono sufficienti e quindi è necessario ampliare il proprio range di caratteristiche per rendere più completo il servizio/prodotto offerto. Un esempio di pivot di zoom out può essere:

“[...] possiamo anche magari fornire altri servizi più particolari per la gente tipo questo di educazione finanziaria”.

2.6.3 Platform pivot

Un pivot di platform fa riferimento al cambiamento da applicazione a piattaforma e viceversa. Più delle volte succede che si crea un'applicazione immediatamente senza avere una piattaforma dietro, la quale però può essere di grande aiuto e supporto facilitando il lavoro.

Chi non lo comprende immediatamente, è costretto a ricorrere più volte a questo pivot. Il founder di una startup che ha partecipato presenta questa tipologia di pivot nel seguente modo:

“Siamo passati dalla vecchia piattaforma in WordPress che era il nostro mvp alla piattaforma custom che stiamo sviluppando pezzo dopo pezzo”.

2.6.4 Technology pivot

A volte, i fondatori di startup si accorgono che si può raggiungere lo stesso risultato utilizzando una tecnologia completamente diversa. Non è un vero e proprio pivot, le startup più affermate registrano dei risultati eccellenti in quanto hanno poco da cambiare, l'unica domanda che ci si pone è: quale tecnologia può portare a performance migliori? Un esempio chiaro di pivot legato alla tecnologia è:

“Ridefinire le attività chiave, perché all'inizio il progetto era orientato verso più un servizio base. Ora, invece, è orientato all'utilizzo di tecnologie innovative, quali blockchain, foto in HDR, mappatura in 3D e cose così”.

2.6.5 Customer need pivot

Un pivot di customer need consente al team della startup di modificare il prodotto in base alle esigenze e i problemi che i clienti vogliono che vengano risolti. A volte il prodotto necessita di essere rivisto, in altri casi di essere completamente riprogettato. I pivot di customer need possono presentarsi nella seguente maniera:

“creando uno strumento che è particolare è un puzzle, quindi andare a creare un gioco che possa andare a contribuire alla creazione di una nuova metodologia”.

2.6.6 Customer segment pivot

In questo caso i fondatori della startup si accorgono che il segmento di mercato a cui inizialmente si pensava di rivolgersi è sbagliato oppure deve essere ampliato o ridotto. Può essere un prodotto efficace magari rivolto alle persone sbagliate oppure rivolte alle persone giuste ma c'è la possibilità che piaccia anche ad altre. In questo caso si parla appunto di un customer segment pivot, ad esempio:

“[...] quindi probabilmente ci vedremo solamente su sulle famiglie che il segmento più numeroso qui nel nostro mercato di riferimento”.

2.6.7 Channel pivot

Un pivot channel è relativo ad un cambiamento che concerne il modo in cui il prodotto arriva al cliente. Ovviamente il canale scelto comporterà costi differenti e il servizio offerto sarà differente, per esempio vendere inizialmente il prodotto attraverso un negozio che fa da tramite tra azienda e cliente e successivamente vendere direttamente al cliente rappresenta un pivot di channel. Un channel pivot può presentarsi come di seguito:

“[...] ho deciso di cambiare idea e diciamo la fase di ricerca, la fase di diciamo di sottoporre dei questionari”.

2.6.8 Value capture pivot

In questo caso si fa riferimento al modo in cui la startup ottiene i suoi introiti dal valore che è in grado di generare. È implicito che un pivot di value capture può essere considerato come il cambiamento di una caratteristica, aggiungendo o togliendo qualche elemento, ad esempio: “di dividere i servizi, come ho detto prima, non più in uno solo ma in due, per averne uno che inizialmente possa generare un flusso di cassa che sarebbe stato più difficile generare gestendo tutto il tutto il processo”.

2.6.9 Business architecture pivot

Per descrivere meglio questo pivot si prende in prestito un concetto osservato da Geoffrey Moore, il quale dice che un'azienda normalmente segue due tipologie di architettura di business: alto margine e poco volume, poco margine e molto volume. Nel primo caso si parla di una situazione B2B, nel secondo B2C. Dunque, un pivot di business architecture consiste nel passaggio da B2B a B2C, ad esempio:

“eravamo convinti che il nostro target, perlomeno fosse un B2C, quindi il consumatore finale, poi in realtà abbiamo visto che l'utente finale non pagava assolutamente una lira, mentre le aziende sì, quindi abbiamo completamente non dico completamente, ma abbiamo in maniera importante inviato il nostro modello di business, cominciando a lavorare, fatturare con le aziende”.

2.6.10 Engine of growth pivot

In questa tipologia di pivot si cambia la strategia di crescita cercando di accelerarla o renderla il più profittevole possibile. Un pivot di engine of growth spesso richiede che venga effettuato anche un pivot di value capture.

Un esempio di pivot di questo genere può essere il seguente, individuato da una delle interviste analizzate:

“aver migliorato e specificato la strategia di marketing che abbiamo deciso di seguire”.

2.7 Opportunity recognition

Riconoscere le opportunità è di vitale importanza per i founders. Per farlo, le persone quando si verifica un evento creano dei riferimenti all'interno del proprio cervello che costruiscono l'esperienza. Il primo passo per individuare un'opportunità è cercare informazioni di buona qualità sulla quale potersi basare ed essere bravi a cogliere le opportunità. Le persone trovano opportunità di business perché percepiscono la connessione tra eventi indipendenti e creano dei pattern tra di essi, in modo da conservare nella memoria dell'individuo un frame con questa combinazione e quando il founder si troverà in una situazione con circostanze simili sarà più avvantaggiato. Chi identifica un'opportunità ha nel proprio cervello un framework cognitivo rilevante che aiuta il soggetto a completare e portare a termine un'azione.

In letteratura il framework cognitivo è chiamato prototipo, ovvero un termine a cui associare idee o oggetti che hanno le caratteristiche per appartenervi. I prototipi sono dunque soggettivi però molti imprenditori, quelli con più esperienza, possiedono prototipi con caratteristiche molto simili e questo facilita la comunicazione, in modo da rendere più immediata il processo di opportunity recognition.

Il processo cognitivo dell'opportunity recognition è alimentato dall'allineamento strutturale, ovvero la capacità delle persone di mettere in relazione strutture di conoscenza presenti nell'intelletto dell'individuo in modo da creare un framework cognitivo utile all'individuazione di nuove opportunità. È molto diffusa nel mondo imprenditoriale l'idea che le persone sono più avvezze a riconoscere le minacce più che le opportunità. Identificarle, induce alla pattern recognition. Il processo di riconoscimento di un'opportunità può essere definito come lo sforzo di una persona per dare un senso ai segnali di cambiamento per evidenziare il fatto che questi cambiamenti possono portare benefici netti, in termini di profitti e crescita.

L'allineamento strutturale è uno strumento cognitivo usato dalle persone per paragonare cose o situazioni. Gli scienziati cognitivi hanno studiato che più un individuo è in grado di fare associazioni, più cose sarà in grado di comprendere. L'allineamento strutturale può realizzarsi in due modalità differenti:

- Centrato sulle caratteristiche superficiali;

- Centrato sulle relazioni strutturali facendo degli schemi mentali. A sua volta, su questa modalità si può fare un'ulteriore distinzione in base al tipo di relazione:
 - Relazione one-to-one delle relazioni funzionali tra le caratteristiche superficiali;
 - Relazione High-order, relazioni più astratte come catene casuali.

Con relazioni strutturali si intendono connessioni logiche o gerarchiche tra i concetti. Sono rapporti causa effetto tra variabili o pattern che consentono di riconoscere analogie.

In figura 10 si può osservare il processo di opportunity recognition. Nel lato a sinistra, quello rosso, si osservano il percorso con cui un'idea prende forma, ovvero il processo di scoperta per conoscere bene il mercato e il contesto in cui si vuole inserire e il processo di sviluppo dell'idea con l'elaborazione. A destra invece, in verde, le motivazioni e i bisogni che influenzano il riconoscimento delle opportunità individuate a sinistra. L'opportunity recognition è l'elemento che funge da legante tra queste due parti, sottolineando l'importanza che questo tema ha nella creazione soprattutto di una startup.

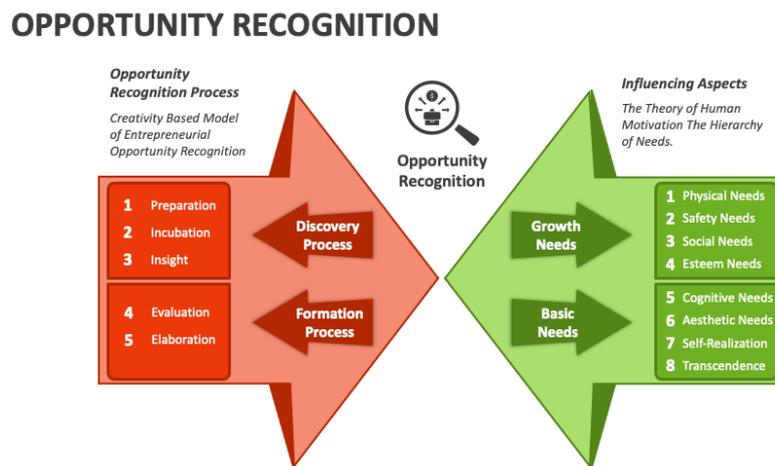


Figura 10. Descrizione opportunity recognition

2.8 Value creation

Il tema della value creation è molto discusso in letteratura. Generalmente esso può essere definito come la differenza tra la willingness to pay del consumatore e il costo opportunità di chi vende, o produce, il prodotto. Comprendere il primo termine è fondamentale per avere chiaro il concetto di value creation. Infatti, la willingness to pay del consumatore coincide con quanto il consumatore è disposto a pagare, cioè quante risorse vuole destinare all'acquisto di quel bene. Dal suo punto di vista questa deve essere bassa, dal lato dell'imprenditore il più alta possibile. Dato che il mercato ha le sue regole e vincoli, non si

possono accontentare ambo le parti e quindi si trova un punto di incontro. Il consumatore è consapevole che per acquistare un bene deve spendere una certa somma di denaro e il fornitore/venditore che non potrà aspettarsi un valore di willingness to pay troppo elevato. Quindi, la bravura del consumatore sta nel nascondere il più possibile quanto vuole spendere per un bene mentre chi fornisce il prodotto deve cercare di predire il comportamento dei possibili nuovi clienti in modo da aumentare al massimo la willingness to pay di essi. Con il costo opportunità invece, dal lato fornitore, si intende quanto si sarebbe potuto guadagnare da quel particolare progetto se però esso non venisse seguito e si decidesse di seguire una strada alternativa. Rappresenta ciò che si sarebbe potuto ottenere impiegando le stesse risorse di un progetto alternativo.

La differenza tra questi due termini dà origine al valore creato. In figura 11 sono rappresentate le componenti che costituiscono il valore creato. Partendo dal basso, la prima parte riguarda il fornitore dove il valore creato è dato da una differenza positiva tra costo di produzione e costo opportunità. Successivamente deve essere positivo, ovviamente, anche il saldo tra costo e prezzo come lo deve esserlo anche per l'ultimo componente, willingness to pay meno prezzo.

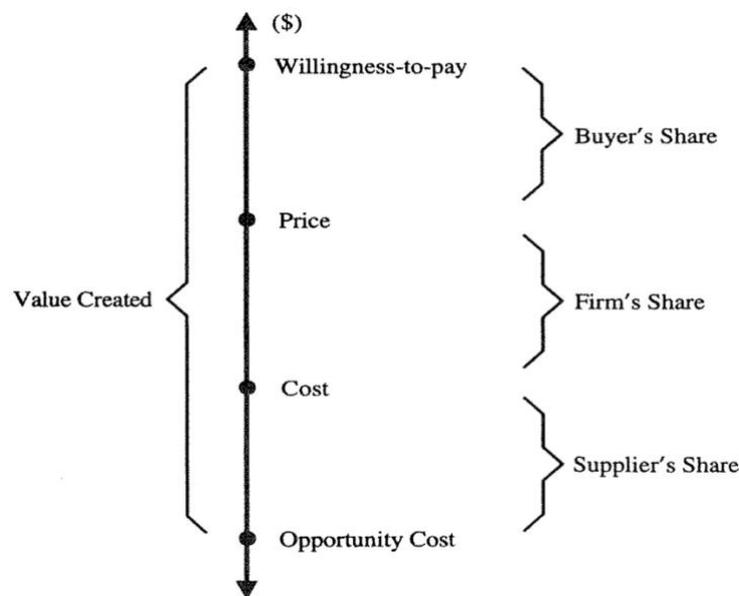


Figura 11. Value creation

Una volta creato il valore, bisogna essere in grado di catturarlo, ovvero raccogliere i frutti del proprio lavoro. La value capture è lo strumento attraverso il quale si compie questa operazione. L'esigenza di approfondire questo aspetto nasce dalla difficoltà delle persone a raccogliere valore da ciò che creano, in quanto i proventi in alcune situazioni devono essere condivisi con stakeholders, colleghi, competitors o addirittura con la società. il più delle

volte accade che il valore non viene trattenuto interamente si hanno delle perdite. Questo fenomeno in letteratura è detto “value slippage”.

Per catturare valore è fondamentale l’attitudine che le persone hanno a creare rapporti personali. Se si ha una posizione importante all’interno di un network e si in grado di avere una buona relazione con le persone presenti all’interno di un’organizzazione, la value capture ha molte più probabilità di avere successo. In figura 12 sono riassunti i fattori che stimolano la value creation e i fattori che condizionano il processo di value capture. Un punto molto importante da cui partono diverse frecce all’interno della seguente immagine è quello relativo alle risorse che devono essere rare, inimitabili e non sostituibili. Questo è l’elemento chiave per raccogliere il più possibile dalla propria idea, cercando di realizzare un qualcosa di idiosincratico.

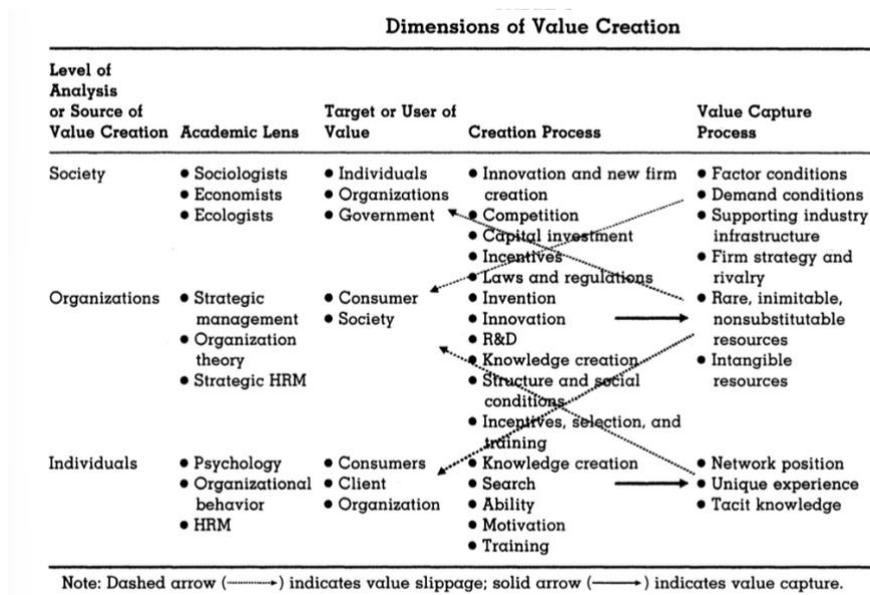


Figura 12. Legame value creation e value capture

2.9 Metodo effectuation

Il metodo dell’effettuazione è un processo attraverso il quale le persone dal paniere di conoscenze che hanno a disposizione scelgono quale può essere il mix migliore per dare vita ad un’idea. Per rendere più semplice il concetto, il metodo dell’effectuation è quello utilizzato da un pittore a cui non è stato commissionato nulla e crea un dipinto partendo da carta bianca, attingendo dal proprio bagaglio esperienziale. Per rendere il paragone più vicino ai temi trattati in questo elaborato, l’effettuazione è assimilabile ad una strategia blue ocean, ovvero una strategia per cui si decide di entrare in un mercato nuovo dove non vi è ancora nessuno anticipando i competitors.

L'effettuazione è un metodo alternativo all'STP (segmentation-targetization-positioning) proposto da Kotler, ovvero analizzare le opportunità a lungo termine; fare ricerche e selezionare i propri target; attuare strategie di marketing, pianificare campagne di marketing e implementare e organizzare lo sforzo prodotto. Per l'effettuazione il modo di ragionare è diverso, in questo caso si parte dalle risorse a disposizione, monetarie ad esempio. Il motto in questo caso è: “parto con le risorse a disposizione e vedo dove mi porteranno”. In questo modo si dà spazio alla creatività degli imprenditori. Chi utilizza questo metodo preferisce:

- Sostenere perdite che si può permettere nel presente invece di ottenere subito ricavi, fa sacrifici per poi preferibilmente guadagnare nel futuro;
- Fare alleanze invece di entrare subito in competizione con i competitors;
- Sfruttare le opportunità invece di basarsi solamente sulle conoscenze pregresse;
- Controllare un futuro imprevedibile invece di controllarne uno incerto.

Nella seguente figura 13 sono schematizzate le fasi del metodo effectuation proposte dalla ricercatrice indiana Sarasvathy.



Figura 13. Principi metodo effectuation

Di seguito vi sono questi 5 principi che servono per rendere efficace l'implementazione del metodo effectuation:

- Bird in hand: in questa fase l'imprenditore deve porsi tre quesiti fondamentali: chi sono; cosa so fare; chi conosco. Combinando questi elementi si è in grado di

immaginare le possibilità che possono emergere e le azioni da intraprendere. Già in questa fase si è volti all'implementazione, ovvero realizzare subito un qualcosa senza pianificare in modo dettagliato la propria strategia. Questa, ovviamente, subirà dei cambiamenti ma la cosa fondamentale per questo metodo è avere una solida base di partenza;

- **Affordable loss:** un imprenditore che utilizza il metodo effectuation invece di calcolare quante risorse economiche gli servono per sviluppare il progetto e quanto sforzo gli richiede la creazione della startup, decide di concentrarsi più su quanto potrebbe perdere dall'investimento che sta facendo. Una stima delle perdite che si possono sostenere non dipendono dall'azienda che si sta creando ma dalla percezione delle persone, le quali si trovano nel corso della loro vita ad affrontare situazioni e circostanze diverse. In questo modo si fa sì che qualora ci fosse un fallimento la perdita sarà sostenibile e l'imprenditore avrà rilevato una perdita non eccessiva o quantomeno era disposto a perdere quella cifra;
- **Crazy quilt:** questo principio risiede nella propensione degli imprenditori a creare alleanze strategiche piuttosto che dare adito ad un ambiente competitivo. Dato che non vi è una fase iniziale di analisi approfondita, come avviene per il metodo scientifico, vi è la difficoltà dell'imprenditore e la non volontà a cercare di individuare i propri competitors poiché, inserendo subito sul mercato l'MVP, il prodotto o servizio sarà accolto dalla fetta di mercato che in quel momento lo richiede. A questo punto si collega bene quello precedente di affordable loss, con un metodo di lavoro di questo genere si è in grado di minimizzare o quantomeno contenere le eventuali perdite poiché lo sforzo è controllato;
- **Lemonade:** in questo caso si fa riferimento alla capacità dell'imprenditore che segue il metodo effectuation di rendere profittevole un qualcosa di inaspettato, ovvero creare una macchina in grado di funzionare senza che nessuno se lo aspettasse. Proprio perché questa tipologia di imprenditori non definisce un mercato sin da subito, qualsiasi evento può essere visto come una sorpresa ma soprattutto come opportunità e qui risiede la capacità degli imprenditori di sfruttare al massimo le occasioni che gli si presentano;
- **Pilot on the plane:** l'ultimo punto individuate da Sarasvathy è di fondamentale importanza e lega tutti quelli elencati in precedenza. Esso enfatizza l'importanza di avere il controllo, perché è importante dare libertà al proprio prodotto di crescere sul

mercato ma allo stesso tempo è di vitale importanza saperlo controllare, essere disposti co-creare e riuscire a definire un futuro in un ambiente imprenditoriale incerto. Chi segue questo metodo guida la propria impresa sfruttando le risorse che ha a disposizione, come un pittore quando si trova a dover partire da carta bianca. Invece di adattarsi al futuro si cerca di crearlo, senza basarsi su predizioni o pianificazioni di un futuro che è in continua evoluzione, dando molto valore alla collaborazione piuttosto che alla competizione, poiché i business di maggior successo non sono mai stati realizzati da un solo individuo, sono sempre frutto del lavoro di una squadra.

2.10 Metodo scientifico

Il metodo scientifico ha origine antiche. I primi testi che parlano di questo metodo risalgono all'epoca di Aristotele, il quale aveva capito l'essenza del metodo, ovvero un metodo rigoroso e ben preciso, che però aveva bisogno di essere affinato. Dopo molti anni, nel 1500-1600 Bacone, illustre filosofo inglese, cerca di definire in modo specifico il concetto di metodo scientifico. Innanzitutto, egli propone di escludere dalle analisi i dati negativi considerando solo quelli utili ai fini dell'esperimento; pone molta attenzione sul tema dell'osservazione, poco considerato sino a quel momento storico, rendendo esperimenti e fatti oggettivi di vitale importanza per dare credibilità allo studio effettuato; rende le ipotesi meno importanti rendendo il metodo più meccanico e sequenziale; la vera svolta sta nella ricerca della verità, ovvero cosa l'esperimento vuole insegnare. Egli dice che l'obiettivo è ricercare principi generali tramite una verifica sperimentale, senza avere la necessità di trovare verità assolute (concetto molto utopico).

Insieme a Bacone, nello stesso periodo storico, il metodo scientifico assume sempre più importanza grazie alle teorie di Galileo Galilei. Egli, considerato il padre del metodo scientifico moderno, lo riassume in 6 passi fondamentali:

- Osservazione del fenomeno;
- Formulazione dell'ipotesi;
- Sperimentazione;
- Misurazione;
- Elaborazione di leggi;
- Verifica e controllo.

Al giorno d'oggi è diventato un metodo sempre più affermato e rigoroso che basa il suo successo su una prima fase di analisi, nel caso di questa tesi analisi del mercato, e una fase successiva di sperimentazione e raccolta dati. Chi utilizza questo metodo è solitamente identificato come *slow thinker*, ovvero una persona non istintiva che ragiona numerose volte prima di fare una scelta. Il metodo scientifico, dunque, consente di effettuare scelte ben ponderate aumentando la probabilità di successo per chi lo segue. In figura 14 sono rappresentate le fasi del metodo scientifico.



Figura 14. Metodo scientifico

3 Domanda di ricerca

L'obiettivo del presente lavoro di tesi è quello di comprendere i meccanismi di pivot che i diversi founder mettono in pratica, facendo particolare attenzione ai temi di opportunity recognition e value creation. In breve, con opportunity recognition si intende il modo in cui i diversi founder sono in grado di cogliere le opportunità e comprendere che effettivamente possono essere importanti per il loro business. Con value creation, invece, il modo in cui si riesce a creare valore dall'idea che si ha intenzione di offrire al mercato.

Tutto questo deve essere analizzato in base al tipo di trattamento che è stato impartito alle startup, ovvero effectuation, scientifico e il controllo. Con il processo dell'effectuation i founders sono stimolati a prendere decisioni rapidamente e in modo impulsivo, dando spazio alla creatività in quanto con questo metodo si parte con l'idea di voler andare su un mercato senza aver fatto particolari analisi introducendo subito un MVP (minimum viable product) per testarlo e vedere la reazione della clientela. Di qui in poi, si raccolgono i feedback e si prosegue con lo sviluppo. Con il metodo scientifico ai founders si impartisce un metodo che deve essere seguito al fine di entrare in un mercato con certezze e con un prodotto già ben sviluppato. Chi segue questo metodo tende a guardare più ai ricavi nel breve termine piuttosto che guardare al futuro. Con il controllo invece viene chiesto ai partecipanti al progetto di lavorare in autonomia senza particolari regole.

Il tema di opportunity recognition potrebbe risultare più evidente soprattutto in coloro che hanno aderito al progetto con il metodo effectuation, anche se risulta essere un tema fondante per chi è intento a creare una startup e dunque usa altri approcci come scientifico o control. Con opportunity recognition si fa riferimento specialmente al pivot di customer segment, il quale avviene quando il founder identifica un'opportunità cambiando il target della propria clientela, ampliandolo, riducendolo o sostituendolo.

Il tema invece di value creation potrebbe essere sfruttato maggiormente da chi utilizza il controllo ed effectuation rispetto a quanto non fa chi utilizza un approccio scientifico. La value creation è centrale per i fondatori di startup, è il modo con cui un imprenditore decide di creare valore, ovvero il modo in cui decide che il prodotto che immetterà sul mercato porterà beneficio a sé e ai propri clienti. L'obiettivo principale che ciascun founder deve avere è quello di creare un qualcosa di unico, raro e inimitabile. Solo così potrà trarre più valore possibile dalla propria idea di business. Il pivot associato a questo tema è proprio quello di value capture, il quale fa proprio riferimento al modo in cui si ottengono i revenues

e conseguentemente si deve cambiare questa modalità in quanto magari quella precedente non porta ai risultati sperati.

La domanda di ricerca che guida il presente testo è la seguente:

“Verificare come opportunity recognition e value creation influenzano le decisioni di pivot degli imprenditori considerando il metodo che gli è stato detto di seguire, quindi effectuation, scientifico o il controllo”.

4 Metodo

Tale lavoro di tesi si propone di analizzare qualitativamente i processi di decision making di startup in fase early stage. In particolare, l'obiettivo principale è quello di verificare come i diversi founders delle startup effettuano pivot, cioè come decidono di modificare le proprie idee iniziali.

Un pivot nasce da un input esterno, che può essere un'intuizione, un consiglio o semplicemente accorgersi che non si sta seguendo la strada corretta e dunque è necessario muoversi in un altro modo.

Dunque, un pivot nasce da inizialmente da una fonte, che può essere appunto un'intervista, un'intuizione. Poi si raccolgono delle informazioni per verificare se effettivamente la fonte è attendibile. Successivamente entra in gioco il processo decisionale, che gioca un ruolo fondamentale poiché ogni imprenditore ha il proprio in base al suo background, e successivamente, se tutto questo processo è andato a buon fine, si effettua il pivot. Quest'ultimo è un'opportunità per i founder. Il pivot in numerose occasioni è visto come un turning point, un punto di svolta, che consente alla startup di riemergere da una situazione difficile oppure affermarsi. È un cambio vitale, centrale per la vita della startup. Come mostrato in figura 15, dopo aver individuato un pivot bisogna condurre delle analisi per verificare se il pivot è corretto, porsi degli obiettivi, sviluppare un piano di azione, promuovere una cultura orientata a processi agili e innovativi e in conclusione monitorare i progressi. In questo modo si possono ottenere dei pivot efficaci in grado di cambiare le sorti della propria startup.



Figura 15. Processo individuazione pivot

4.1 Contesto di ricerca

Tale progetto di ricerca è frutto di un programma di pre-accelerazione chiamato InnoVenture Lab tra il Politecnico di Torino, il Politecnico di Milano ed il centro ICRIOS dell'Università Bocconi. È stato realizzato tra il 2020 e il 2022 ed era rivolto alle startup early stage.

Si propone di studiare come le startup effettuano pivot e cosa influisce in queste decisioni. Ogni founder ha seguito dei corsi di formazione, successivamente dei webinar e poi sono iniziati i round di interviste. In totale questi sono stati 10 ed a ogni founder è stato chiesto di raccontare inizialmente la propria idea all'intervistatore e quest'ultimo nel corso di ogni round domandava se ci fossero stati dei cambiamenti a livello di organizzazione, business plan etc...

Le startup partecipanti al programma sono state 367 e a ciascuna di esse è stata assegnata ad un gruppo. In totale i gruppi erano 3 e chi vi apparteneva a ciascuno di essi doveva seguire uno dei metodi che si è deciso di utilizzare per condurre il progetto di ricerca. Questi sono il metodo scientifico, effectuation e il controllo.

Il metodo scientifico consiste nel seguire un metodo molto schematico, partendo da un'analisi dettagliata del mercato comprendendo i bisogni dei clienti e successivamente sviluppare un prodotto in grado di soddisfare le richieste dei possibili nuovi utenti.

Il metodo effectuation invece è più pratico, ovvero si parte introducendo subito sul mercato un prodotto e si vede come i clienti reagiscono, sfruttando a priori il proprio bagaglio conoscitivo.

Il controllo invece non impartisce nessun metodo poiché ai founder, oltre alle lezioni iniziali di formazione, non è stato detto di seguire nessun approccio specifico e dunque di agire in base alla propria esperienza e conoscenze

4.2 Raccolta dati

La ricerca è stata realizzata grazie all'analisi di interviste poste ai founders delle diverse startup, prima in formato audio e poi trascritte con mezzi adeguati in file word. Questo lavoro tesi coincide con la conclusione di questo progetto di ricerca, che ha coinvolto sette tesisti e 367 startup.

Le interviste a cui i founder sono stati sottoposti riguardavano diversi temi e avevano l'obiettivo di monitorare l'andamento delle startup nel corso del programma di InnoVenture Lab. Ad ogni round le domande erano le medesime e lo scopo era proprio quello di vedere come i founder cambiavano le loro risposte nel corso del tempo. Alcune domande vertevano sui componenti del team, quindi se erano cambiati o rimasti sempre gli stessi. Altre domande invece riguardavano il business model, quindi si domandava se ci fossero stati dei cambiamenti rilevanti ad esso. Inoltre, una domanda molto frequente riguardava come si sarebbero comportati nel caso in cui un grande player del mercato fosse entrato nel mercato

in cui puntavano. Molti di loro non avevano le idee ben chiare in quanto questa domanda presupponeva di avere le idee ben chiare, cosa non molto frequente nei founders intervistati. Il numero di interviste poste ai founders delle startup è 10, dove però in alcuni casi si è dovuto terminare in anticipo il programma poiché l'idea è stata abbandonata. Il più delle volte questo è accaduto perché i founder erano anche studenti e cercavano di combinare la creazione della startup con lo studio, con il secondo che prevaleva sul primo, e dunque si abbandonava l'idea.

4.3 Attività preparatorie

Per condurre l'analisi, si è partiti dall'analisi delle interviste di 30 startup. Di queste 14 appartengono al gruppo controllo, 7 al gruppo scientific e 9 al gruppo effectuation. Al fine di rendere le analisi il più dettagliato possibile la preparazione è articolata in 3 fasi principali:

- Tagging;
- Pulizia;
- Categorizzazione dei dati.

4.3.1 Pulizia

In questa fase ogni studente che ha partecipato al programma ha analizzato le interviste delle startup che gli sono state assegnate. Non tutte le interviste erano complete, alcune startup non arrivavano alle 10 interviste previste e si fermavano prima nel caso in cui non riuscissero a continuare il proprio percorso. Inoltre, in alcuni casi, era difficoltoso individuare pivot poiché i founder non avevano le idee ben chiare e quindi se non si aveva la certezza i pivot non sono stati registrati. I pivot considerati sono stati solamente quelli che rispettavano le caratteristiche indicate da Eric Ries, gli altri non sono stati presi in analisi.

4.3.2 Tagging

La fase di taggatura avviene contemporaneamente alla lettura delle interviste. In questo caso, ciascuno studente legge le interviste e cerca di individuare i pivot in base alle caratteristiche dei pivot indicate nelle tabelle di verità, che riassumono i 10 pivot di Eric Ries. Dopo aver trovato un pivot, questi in base alla tipologia sono stati evidenziati con colori diversi e successivamente inserite in un database Excel.

La tabella di verità è riportata nella seguente pagina, Tabella 1, e nella prima colonna vi è il nome del pivot, nella seconda una definizione del pivot e nell'ultima una breve descrizione per rendere più semplice l'individuazione del pivot.

Tabella 1. Tabelle di verità

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

Nello specifico:

- Zoom in pivot: con il pivot di zoom in si è deciso di considerare i pivot in cui si riducevano i features del servizio/prodotto. Sono stati identificati solo i pivot di zoom in effettivamente rilevanti;
- Zoom out pivot: come nel caso precedente, si considerano solo pivot impattanti sul prodotto/servizio;
- Platform pivot: pivot legati alla piattaforma sono stati 16 su 457. Un numero poco rilevante che sottolinea la scarsa rilevanza di questo tipo di pivot;
- Technology pivot: questi rappresentano solo l'1% del numero di pivot analizzati. Un cambio di tecnologia è poco frequente;
- Customer need pivot: un cambio della propria offerta per andare incontro alle esigenze del cliente è abbastanza frequente;
- Customer segment pivot: questo pivot è molto ricorrente, più di tutti gli altri. I founder delle startup sono più propensi ad effettuare cambi relativi al segmento di mercato piuttosto che cambiare altre componenti delle startup;
- Channel pivot: i pivot di questa categoria sono stati semplici da individuare in quanto un cambiamento di questo tipo è facilmente osservabile;
- Value capture pivot: questi pivot sono molto ricorrenti e importanti per la tesi in oggetto in quanto fondamentale per la valutazione del tema della value creation;
- Business Architecture pivot: sono pivot poco ricorrenti, la struttura di business cambia con poca frequenza;
- Engine of growth pivot: pivot per cui si decide di accelerare la propria strategia poiché si comprende l'efficacia di essa.

4.3.3 Categorizzazione dei dati

Ciascuno studente ha avuto il compito di leggere queste interviste, spartite equamente tra tutti, e verificare la presenza di pivot. Qualora si avesse trovato un pivot, è stata premura di ogni studente selezionarlo mediante l'utilizzo di macro di word e successivamente riportare il pivot in un file Excel. Poi, si è dovuto indicare:

- Il tipo di trattamento a cui è sottoposta la startup, quindi effectuation, scientifico o controllo;
- Il round di intervista in cui si è verificato il pivot;
- la tipologia di pivot;

- Riportare fedelmente quanto è stato detto dal founder copiando e incollando la sua frase direttamente dal file word;
- Il modo in cui si è arrivati al pivot, per esempio ricerca primaria se si tratta di un pivot proveniente da feedback di interviste o ricerca secondaria se è un pivot maturato dall'analisi di dati esterni;
- Una breve descrizione del perché è stato fatto quel pivot a supporto di quanto detto dal founder.

A ciascun pivot, in seguito alla lettura delle interviste, è stata associata una fonte. Queste in particolare sono:

- Ricerca primaria, ovvero dati provenienti da interviste o sondaggi. Si inserisce il prodotto sul mercato o si diffonde l'idea e si chiede un parere in modo da migliorare la propria offerta;
- Ricerca secondaria, ovvero dati provenienti dall'esterno. Quindi si intendono letture e articoli inerenti al campo d'azione della startup da cui prendere spunto;
- Intuizione, in questo caso il founder sfrutta il proprio istinto e la propria capacità nell'individuare opportunità e metterle in atto;
- Motivazione economica, ovvero la fonte che ha portato al pivot ha una matrice di derivazione economica.

4.3.4 Metodo di analisi

Le analisi effettuate si sono concentrate su come i temi di opportunity recognition e value creation influenzano gli imprenditori che seguono uno dei tre metodi (scientifico, controllo, effectuation).

In particolare, le analisi sono state effettuate filtrando i dati per i pivot di customer segment (per il tema dell'opportunity recognition) e i pivot di value capture (per la value creation). Il primo conta 116 su 457 pivot e il secondo 48 su 457. Sono numeri elevati che testimoniano come i due temi, soprattutto quello dell'opportunity recognition, sono rilevanti nello studio. I founders risultano essere molto sensibili a questo perché si accorgono molto spesso che il segmento di mercato che avevano pensato inizialmente è errato oppure non è quello corretto per il prodotto a cui si aveva pensato inizialmente.

Nella parte iniziale dell'analisi vi è un'overview generale dei pivot di tutte le startup per verificare l'andamento medio dei pivot dei diversi founders sottoposti ai 3 trattamenti. In questo modo, è possibile osservare dei trend per generare delle ipotesi da confermare o meno

intorno alla quale è stato possibile costruire questo progetto di tesi. Il focus delle altre analisi successivamente si è spostato sull'analisi dei singoli pivot di value capture e customer segment per vedere l'andamento di essi e valutare se ci sono delle correlazioni, ovvero se un pivot di value capture è seguito da uno di customer segment e viceversa, oppure se vi è qualche correlazione con altre tipologie di pivot.

5 Analisi

Nel presente capitolo verrà proposta un'analisi del lavoro eseguito. La letteratura sugli studi relativi comportamento degli imprenditori è molto ricca e sono state formulate numerose ipotesi che verranno analizzate e confermate o meno nei successivi paragrafi.

Sarà analizzato come i diversi metodi si comportano con imprenditori esperti o meno, i pivot effettuati per round in base al gruppo di studio in cui la startup è stata inserita, la tipologia di pivot effettuata per tipologia di trattamento, le fonti più ricorrenti per l'analisi dei pivot e se vi sono delle correlazioni tra pivot, ovvero se il verificarsi di un pivot è successiva al verificarsi di un altro analizzando il percorso di ogni singola startup. Tutto questo sarà commentato analizzando i temi di opportunity recognition e value creation.

5.1 Metodi di lavoro ed esperienza

Il metodo scientifico rappresenta una modalità di lavoro analitica e ben organizzata, dove chi lo pratica prima di inserire la propria idea sul mercato lo analizza dettagliatamente, sviluppa un prodotto creando numerose versioni prima di raggiungere quelle che si pensa essere ottimale e successivamente si introduce sul mercato. È un metodo, per quanto analitico e razionale, rischioso per due motivi principali:

- Si può arrivare a spendere ingenti somme di denaro per sviluppare il prodotto e non è detto che questo possa accontentare il mercato;
- Si può perdere tempo prezioso sviluppando il prototipo e studiando il mercato invece di testarlo veramente introducendolo sul mercato, anche se non perfetto.

È una modalità di lavoro ben consolidata e molto utilizzata da tutti gli imprenditori nel mondo, tanto da portare diversi studiosi a sviluppare una serie di ipotesi relative ad esso.

In particolare, dall'articolo "[Assessing the importance of managerial and entrepreneurial experience in entrepreneurial training programs](#)" del Prof. Paolucci, Prof.ssa Colombelli, Prof.ssa Raguseo, Prof. Battaglia, Ing. Panelli, sono state formulate delle ipotesi, provenienti da uno studio parallelo relativo alle startup in fase early stage, di cui due in particolare sono le seguenti:

- H3: Gli imprenditori senza precedente esperienza imprenditoriale che imparano un approccio scientifico al decision making sono meno portati a fare pivot degli imprenditori che non imparano il metodo scientifico;

- H4: Gli imprenditori senza precedente esperienza manageriale che imparano un approccio scientifico al decision making sono meno portati a fare pivot degli imprenditori che non imparano il metodo scientifico;

In figura 16 si può analizzare il trend dei pivot effettuati dai founders in base al trattamento che gli è stato impartito.

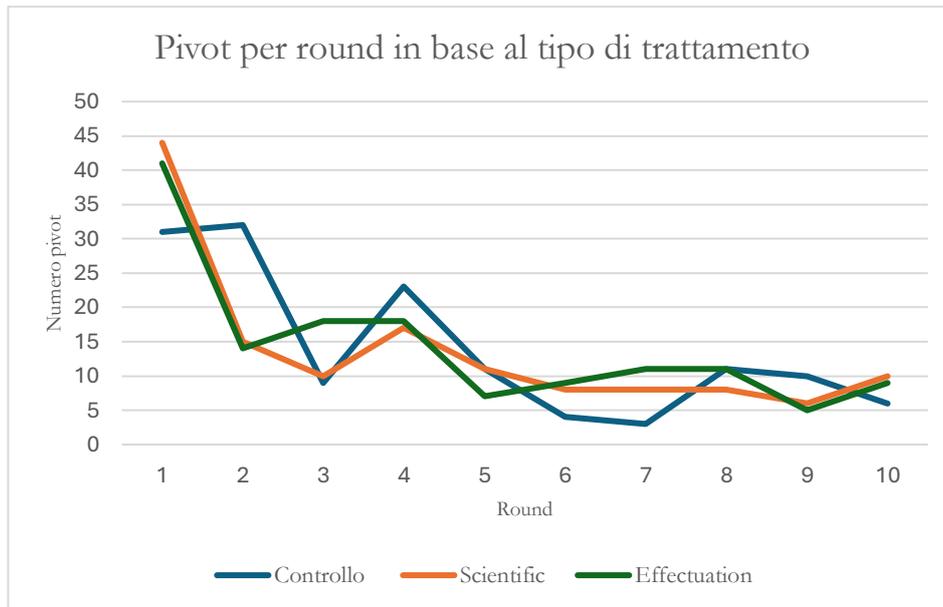


Figura 16. Pivot per round in base al tipo di trattamento

Come si può osservare dal grafico soprastante, su 457 pivot analizzati, la tendenza per ogni trattamento è quella di effettuare numerosi pivot nei primi round e molti meno negli ultimi. Cercando di verificare quanto osservato dall'ipotesi 3 e 4 (H3, H4), si nota che gli imprenditori che imparano il metodo scientifico non sono meno portati degli imprenditori che non lo imparano ad effettuare pivot. Infatti, i trend risultano essere molto simili per tutti e tre i trattamenti, registrando numerosi pivot all'inizio e pochi alla fine. Si può dunque dire che, indipendentemente dal tipo di trattamento, i founders sono più portati ad effettuare pivot nelle prime fasi piuttosto che nelle ultime, in quanto all'inizio si cerca adattarsi e cambiare il più possibile per soddisfare le esigenze dei clienti, comprendendo che magari quello che si aveva pensato all'inizio non è adatto per quel mercato e dunque va cambiato, oppure bisogna cambiare il target o il mercato stesso.

Lo stesso ragionamento può essere fatto analizzando nello specifico i singoli pivot, in particolare i pivot di customer segment e value capture come mostrato dalla figura 17, nella pagina successiva.

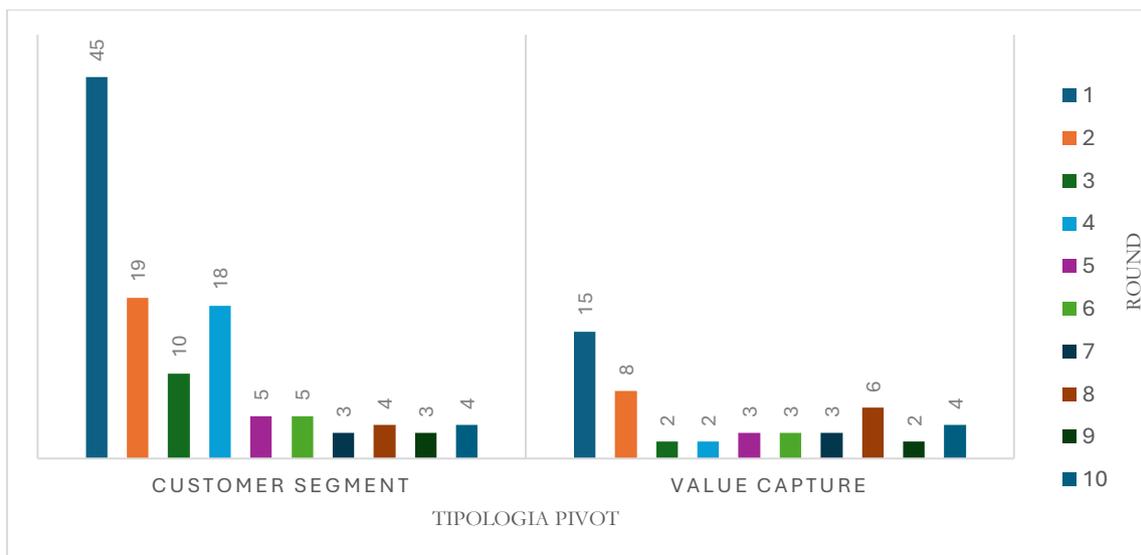


Figura 17. Pivot di customer segment e value capture per round

Si può osservare dal grafico che anche in questo caso, considerando i 3 trattamenti aggregati, la tendenza non cambia. Molti pivot all'inizio, pochi alla fine.

Per quanto concerne il pivot di customer segment, il tema di opportunity recognition risulta essere fondamentale. Per cogliere le opportunità è necessario avere accesso e raggiungere le giuste informazioni ed essere in grado di sfruttarle nel miglior modo possibile. Le persone, i founder in questo caso, trovano opportunità perché percepiscono una connessione tra eventi indipendenti creando dei pattern, i quali possono aprire nuove strade o far comprendere che quella percorsa sino a quel momento è sbagliata. Chi identifica un'opportunità ha nel proprio cervello un framework cognitivo rilevante che gli consente di completare e portare a termine una specifica azione. A framework cognitivo è associato il termine prototipo. Con prototipo si intende un termine con il quale si indica una categoria (o appunto framework cognitivo) sotto la quale si inseriscono idee o oggetti che hanno caratteristiche simili per appartenervi. Più un imprenditore è esperto nel suo campo più il framework cognitivo sarà ricco di elementi e quindi sarà più facile identificare opportunità facendole rientrare in una specifica categoria. Il flusso che seguirà è descritto in figura 18.

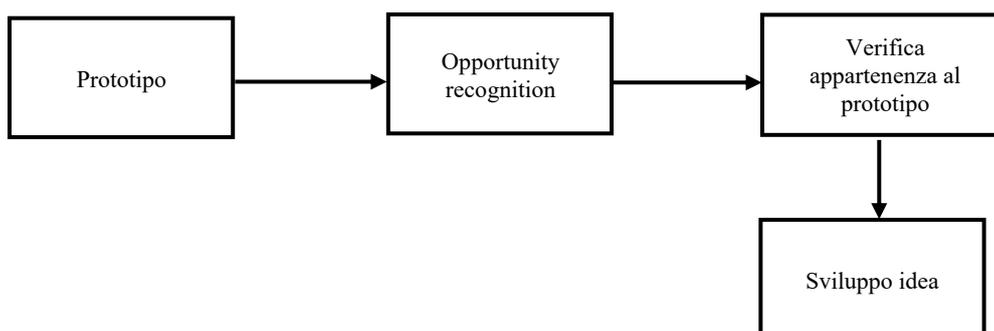


Figura 18. Flusso opportunity recognition

5.2 Pivot per round divisi per metodo (customer segment e value capture)

Un'ulteriore analisi a supporto di quella condotta nel capitolo precedente riguarda la distinzione del numero di pivot per metodo per i temi di opportunity recognition e value creation. In figura 19 si può osservare come sono distribuiti i pivot di customer segment e value capture per round divisi però per metodo.

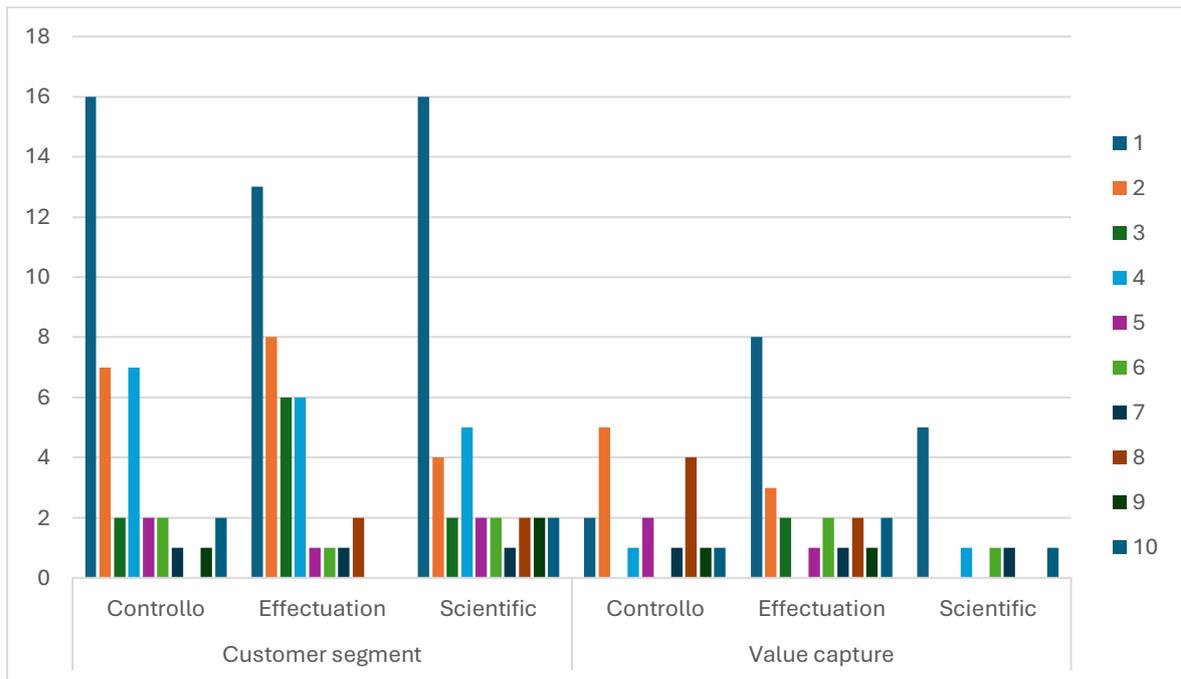


Figura 19. Pivot per round divisi per metodo

Si può osservare per il controllo una profonda distinzione tra opportunity recognition e value creation. Per il primo tema, il primo round è quello in cui si effettuano più round di tutti, seguito poi dai round 2 e 4 che registrano la metà dei pivot del primo round (gli altri round registrano pochi pivot). Per il secondo tema, invece, i pivot in generale sono molti meno ma il round in cui se ne registrano di più è il secondo.

Per il metodo effectuation si osserva un trend simile a quello del metodo controllo per il tema dell'opportunity recognition registrando valori elevati per tutti i primi 4 round (con il primo e il secondo che registrano valori superiori rispetto agli altri). Il tema della value creation ha invece un comportamento differente, più simile a quello dell'opportunity recognition di quanto non si è visto con il metodo controllo. Più pivot nel primo round e molti meno in tutti gli altri.

Il metodo scientifico registra a sua volta un andamento differente, dove il gap tra pivot effettuati al primo round e pivot effettuati nei round restanti per l'opportunity recognition è molto ampio. Dal secondo round in poi l'andamento è quasi lineare. Per il tema della value

creation si può invece dire poco in quanto sono stati realizzati pochi pivot di questa categoria e dunque non si è in grado di dare un giudizio corretto.

5.3 Tipologia pivot effettuati per trattamento

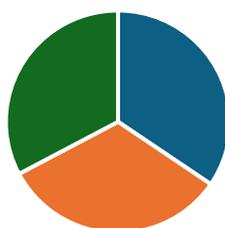
La seguente analisi ha l'obiettivo di verificare il numero di pivot effettuati dai founders in base al trattamento che seguono divisi per le tipologie indicate da Eric Ries. Nella seguente tabella, Tabella 2, si osservano dati interessanti.

Tabella 2. Tipologia pivot effettuati per trattamento

Trattamento	Business architecture	Channel	Customer need	Customer segment	Engine of growth	Platform	Technology	Value capture	Zoom in	Zoom out	Grand Total
Controllo	3	9	23	40	26	7	2	17	7	24	158
Effectuation	10	7	21	38	16	7		22	11	23	155
Scientific	7	3	15	38	27	2	4	9	10	29	144
Grand Total	20	19	59	116	69	16	6	48	28	76	457

Facendo riferimento al tema dell'opportunity recognition, ogni founder effettua pivot di customer segment indipendentemente dal tipo di trattamento che gli è stato dato. Infatti, il valore medio è di circa 38,6 pivot per trattamento con una deviazione standard di 1,15, il che sottolinea proprio l'indifferenza dei founders al tipo di trattamento, come mostrato in figura 20.

Customer segment

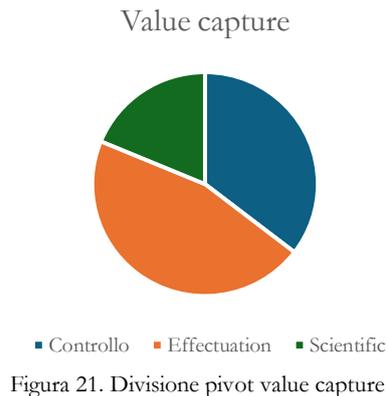


■ Controllo ■ Effectuation ■ Scientific
Figura 20. Divisione pivot customer segment

Questo fenomeno accade perchè chiunque si cimenti con la creazione di una startup è propenso ad effettuare pivot di customer segment. Chi impara il metodo scientifico, quindi seguendo un approccio schematico con prima dettagliate analisi di mercato, si accorge che il prodotto può essere più apprezzato da una certa tipologia di clienti piuttosto che ad un'altra

e dunque sviluppa successivamente il prodotto in base alle esigenze di queste persone. Per chi segue il metodo dell'effectuation, invece, realizza questo pivot dopo che ha introdotto sul mercato l'MVP e dunque osserva se la fascia di mercato iniziale a cui era destinato il prodotto è errata, creando la necessità di effettuare un pivot di customer segment.

Più rilevante è invece la questione relativa al pivot di value capture. In questo caso la deviazione standard dei pivot rilevati è di 6,55 il che sottolinea una differenza tra i diversi metodi impartiti, come mostrato in figura 21.



Infatti, risulta essere poco frequente per chi ha un approccio scientifico realizzare pivot di value capture. Questo si può spiegare in quanto per questa tipologia di approccio si segue una fase iniziale di profonda analisi del mercato dove si definisce inizialmente e chiaramente la modalità con la quale si intende raccogliere i revenues. Per quanto riguarda chi segue il metodo effectuation la questione è ben diversa. Il numero di pivot di value capture è molto più elevato, più del doppio di quelli effettuati da coloro che seguono il metodo scientifico, e questo avviene perché costoro effettuano i propri pivot a lavori in corso, ovvero dopo aver osservato l'andamento sul mercato della prima versione del prodotto e si comprende che la modalità con cui si stanno raccogliendo i profitti non è adatta e quindi è necessario cambiarla. Per esempio, molto frequente tra queste tipologie di pivot, vi è inizialmente l'idea di inserire la propria applicazione a pagamento su un digital store e dare gratuitamente agli utenti la possibilità di sfruttare le funzionalità dell'app. Dopo però aver visto come il prodotto reagisce al mercato, si può cambiare il proprio inserimento sul mercato fornendo gratuitamente l'applicazione dando però delle funzionalità a pagamento all'interno di essa. Questo è un esempio molto frequente di pivot di value capture.

Il controllo, invece, segue un andamento intermedio tra scientifico ed effectuation, posizionandosi però più vicino al metodo effectuation. Anche in questo caso i founder si accorgono più spesso di non essere vicini al segmento di mercato e dunque decidono di

cambiarlo. Ciò avviene essenzialmente grazie all'allineamento strutturale, meccanismo per cui ogni founder decide di effettuare dei cambiamenti perchè associa il problema che deve affrontare ad altri che ha già osservato o affrontato in prima persona e vedendo delle similitudini decide di fare questo cambiamento.

5.4 Analisi occorrenze pivot

Questa analisi si propone di osservare i founder che effettuano più pivot in quale ordine li eseguono e se vi sono delle ricorrenze. Per condurre l'analisi sono state prese tutte le startup, divise per trattamento, e si è visto in quale ordine eseguono i propri pivot (ad esempio: prima customer segment poi customer need). Il numero di founders che appartengono al gruppo scientifico che hanno effettuato pivot sono 53, quelli che appartengono al gruppo effectuation 50 e quelli che appartengono al gruppo controllo 54.

Dalle analisi condotte, risulta che il 50% dei pivot di customer segment effettuati seguendo tutti e tre i metodi avvengono per primi e il 25% per secondi, ovvero dopo che è stato individuato un altro pivot. Il 30% dei pivot di value capture avvengono per primi e 20% per secondi. Questi numeri confermano quanto visto sino ad ora, ovvero una tendenza ad effettuare pivot nei round iniziali piuttosto che in quelli finali.

Concentrandosi su alcune sequenze, emerge che seguendo il metodo scientifico il 9,5% dei founders appartenente al gruppo realizza per primo un pivot di customer segment seguito da un pivot di engine of growth; quindi, prima effettuano un cambio di segmento e poi cercano di accelerare il proprio business. Come ci si può aspettare, chi segue un approccio scientifico con alla base una dettagliata analisi del mercato, prima sviluppa il lato teorico poi quello pratico. Chi ha seguito invece il metodo effectuation e il controllo ha realizzato questa sequenza rispettivamente per prima e per seconda nel 4 % dei casi, come mostrato in figura 22.

Customer segment (1) - engine of growth(2)

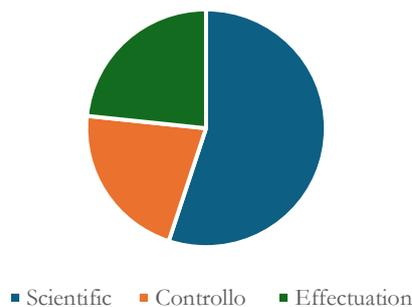


Figura 22. Sequenza pivot customer segment-engine of growth

Un altro dato che emerge da questa analisi risulta che il 14 % dei founders che seguono il metodo effectuation effettuano per primi i pivot di value capture, il 7,4 % dei founders che seguono il metodo controllo effettua questa tipologia al primo round e quelli che seguono scientific il 5,6 %.

Una ricorrenza che merita menzione tra i dati analizzati riguarda il binomio customer need-customer segment, rappresentata dalla figura 23.

Customer need - customer segment

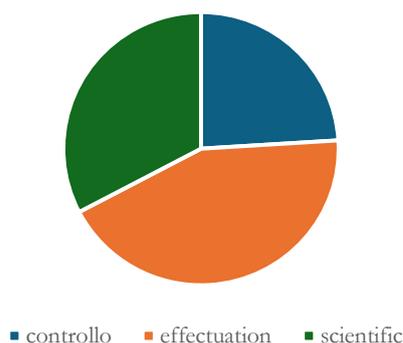


Figura 23. Sequenza pivot customer need-customer need

Risulta che chi effettua un pivot di customer need realizzerà un pivot di customer segment. Questo fenomeno risulta evidente specialmente in coloro che utilizzano il metodo effectuation, il 10 % dei founder totali che seguono questo metodo. Per il metodo scientifico il numero è vicino circa al 7,5 % mentre per il controllo 5,5 %.

5.5 Fonte provenienze pivot per metodo

All'interno della presente analisi si vuole cercare di valutare come le fonti di pivot variano a seconda del trattamento che viene detto di seguire ai founders. Le fonti che risultano essere più efficaci sono la ricerca primaria, cioè la raccolta di feedback tramite interviste dirette ai consumatori, amici, familiari, la ricerca secondaria, la motivazione economica, l'intuizione e formazione. A seconda del tipo di trattamento, alcune fonti sono più ricorrenti di altre, mentre fonti come la ricerca primaria, l'intuizione o la motivazione hanno sempre dei trend costanti indipendentemente dal trattamento, a sottolineare il fatto che sono fonti universali. La discrepanza maggiore si verifica osservando la fonte relativa alla formazione. È corretto infatti dire che il metodo scientifico è quello che sfrutta maggiormente la formazione in quanto è un metodo che si basa proprio su di essa, poiché le fasi iniziali includono delle approfondite analisi del mercato e devono essere seguiti una serie di step per mettere in pratica il metodo. Anche la ricerca secondaria risulta avere un andamento non lineare. Con questa tipologia di fonte si intendono i dati provenienti da letture, articoli inerenti al tema

della startup. La figura seguente, figura 24, suggerisce che nel metodo scientifico la ricerca secondaria è meno efficace che per il metodo effectuation e controllo. Questo può risultare fuorviante in quanto se si pensa ad un approccio scientifico la documentazione e la continua ricerca di informazioni è essenziale, ma dalle analisi risulta che metodi come la ricerca primaria, l'intuizione, la formazione e la motivazione economica hanno un'importanza maggiore sul campione analizzato. Infatti, chi segue un metodo scientifico necessita di dati grezzi per verificarli, confutarli, su cui lavorarci sopra. L'utilizzo invece di articoli, dati provenienti dall'esterno, non sono utili per chi utilizza questo metodo poiché all'interni di testi provenienti da ricerche vi sono già ipotesi e tesi frutto del lavoro di altri individui e dunque non si è in grado di completare tutti i passaggi richiesti dal metodo scientifico. Le fonti di ricerca secondarie possono introdurre bias (distorsioni) nella ricerca non rendendo i dati puliti rendendo le analisi meno attendibili. È inoltre facile la possibilità di interfacciarsi con notizie poco valide e articoli poco fedeli al contesto.

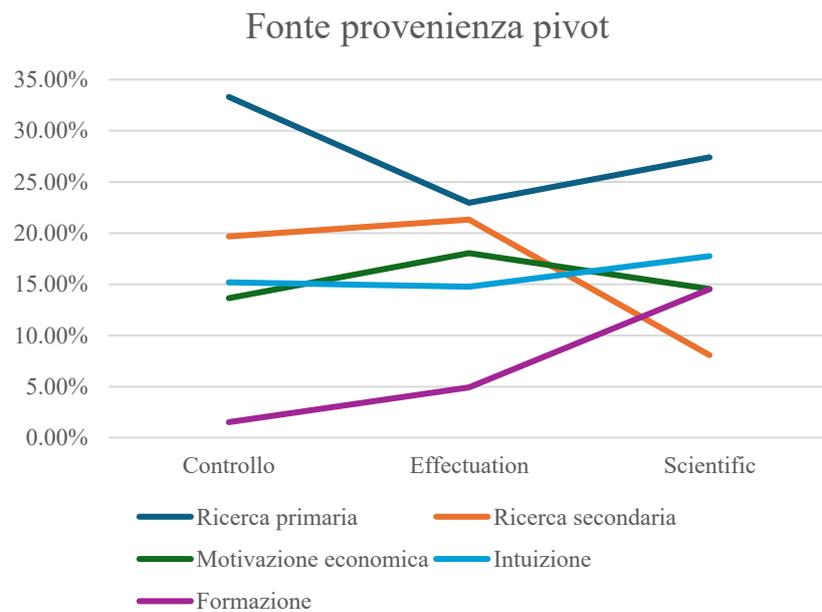


Figura 24. Fonte provenienza pivot

6. Limiti della ricerca

Il presente lavoro di tesi ha consentito di osservare come i temi di value creation e opportunity recognition sono influenzati dal metodo che i founders hanno imparato durante il percorso di InnoVenture Lab.

Dalle analisi effettuate però si possono individuare alcune criticità che influenzano la buona riuscita del lavoro.

Il numero di dati a disposizione ha consentito di effettuare un'analisi qualitativa, la quale però ai fini del progetto è risultata sufficiente per esplorare quanto richiesto dalla domanda di ricerca. Si è riusciti a comprendere come i temi di opportunity recognition e value creation hanno influito sui diversi metodi adottati dai founders, osservando aspetti del decision making che attraverso un'analisi di tipo quantitativo probabilmente non sarebbero emersi. Un ruolo importante per giungere a delle conclusioni attendibili l'hanno giocato le parole dei founders, dalle quali si sono potuti comprendere più aspetti relativi al modo in cui gli imprenditori prendono le proprie decisioni.

Le analisi effettuate, a causa della natura qualitativa dell'elaborato, possono essere influenzate da interpretazioni soggettive da parte di chi compie l'esercizio di ricerca. Vi è il rischio che l'esperienza del ricercatore e il contesto in cui si trova influenzino significativamente i risultati, rischiando di osservare solo le ipotesi iniziali (confirmation bias) di chi effettua la ricerca. Un altro importante vincolo che può influenzare la buona condotta dell'esperimento è il numero limitato di round a disposizione per l'analisi. Dieci round risultano essere molto pochi per comprendere le dinamiche di una startup e i pensieri di un founder. Inoltre, dato che la maggior parte dei founder analizzati erano anche studenti, questo ha reso le interviste in alcuni casi poco precise visto lo scarso tempo che i founders riuscivano a dedicare, poiché davano più importanza allo studio piuttosto che portare avanti la startup. In molti casi, numerosi founders non hanno raggiunto il termine. A giustificare quanto detto sulle 367 startup che hanno aderito al progetto solamente 180 hanno realizzato uno o più pivot.

Essendo un programma di ricerca durato qualche anno, vi hanno lavorato diversi studenti e il database a disposizione è frutto del lavoro di più colleghi. A ciascuno di essi è stata assegnata una ricerca da fare osservando aspetti diversi del decision making e dunque il database di riferimento per alcune informazioni non è completo in quanto le varie analisi non richiedevano l'individuazione di alcuni dati che magari altre analisi hanno richiesto.

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

- **Background:** i founders delle startup analizzate hanno dei background diversi, ovvero hanno una formazione diversa e quindi le scelte che compiono a volte sono dettate da questa motivazione. Dunque, all'interno della presente analisi, le analisi non sono del tutto oggettivo in quanto il motivo che ha spinto un founder a realizzare una certa tipologia può essere differenti dai motivi che hanno suggerito ad un altro founder di cambiare;
- **Età:** i founder delle startup analizzate hanno mediamente una giovane età e questo sicuramente influenza le analisi condotte in quanto essi hanno poca esperienza e nel loro caso la probabilità di fallimento è elevata come è stato osservato nei precedenti paragrafi;
- **Ecosistema:** le startup analizzate operano su tutto il territorio nazionale. L'Italia è un paese famoso per la sua diversità ma soprattutto il valore aggiunto del nostro Paese è che ogni area, neanche regione, è specializzata nel realizzare un qualcosa di unico ed inimitabile difficilmente replicabile. Questo, dunque, rende l'analisi meno precisa in quanto i founders analizzati vivono ambienti diversi che condizionano le loro decisioni;
- **Team:** il team è un fattore che può essere limitante oppure non esserlo. Nelle fasi iniziali, è molto probabile che tutto vada per il meglio poiché si è supportati dall'euforia della nuova avventura. Quando arrivano le prime difficoltà, però, non tutti reagiscono allo stesso modo e i membri del team, in base alla propria esperienza, possono influenzare positivamente, o meno, le decisioni prese;
- **Settore:** il settore è anch'esso un fattore che ha influenzato molto le analisi. La maggior parte delle startup sono delle software company dove la presenza di grandi aziende complica molto il lavoro dei giovani founders in quanto i grandi player del mercato riescono a realizzare le idee che le startup portano avanti con molte meno risorse e sforzi;
- **Risorse economiche:** le risorse economiche sono un altro fattore molto importante da valutare. Non tutte le startup partono con gli stessi fondi ed è comune la difficoltà nel reperire fondi. È anche molto complesso, per quanto riguarda il sistema italiano,

partecipare a bandi che consentano di ottenere finanziamenti. A volte essi non arrivano in tempo utile o non arrivano proprio e i founders sono obbligati ad abbandonare la propria idea creando un danno;

- Fattori esogeni: i fattori esogeni negli ultimi sono diventati centrali, a partire dalla pandemia del covid sino ad arrivare alle guerre di oggi. Sono dei fattori non controllabili con cui i founders devono interfacciarsi ogni giorno. Infatti, leggendo le interviste dei founders, molti di essi hanno trovato molte difficoltà nell'andare avanti durante la pandemia e molti di essi hanno abbandonato la loro idea.

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

7 Conclusioni

Il presente lavoro di tesi giunge al termine e i risultati sino ad ora raccolti possono essere riassunti come in tabella 3:

Tabella 3. Sintesi risultati analisi

	Analisi 1	Analisi 1 e 2	Analisi 3*	Analisi 4 **	Analisi 5
Scientifico	Numerosi pivot nel round 1 e pochi nei successivi.	Per opportunity recognition la maggior parte dei pivot nel primo round, in quelli successivi molti meno. Per value creation pochi pivot rilevati in tutti i round.	Tecnologia, customer segment, engine of growth e zoom out	Ricerca primaria, intuizione e formazione	Sequenza customer segment - engine of growth nei primi due round
Controllo	Numerosi pivot nei round 1 e 2 e pochi nei successivi.	Per opportunity recognition molti più pivot nei primi 4 round. Per value creation più pivot nel round due piuttosto che nel round uno.	Customer need, customer segment, engine of growth e value capture.	Ricerca primaria, ricerca secondaria e intuizione	N/A
Effectuation	Numerosi pivot nel round 1 e pochi nei successivi.	Per opportunity recognition molti più pivot nei primi 4 round, mentre per value creation molti pivot su tutti i round, in particolare nel primo.	Customer need, customer segment, zoom in e value capture	Ricerca primaria, ricerca secondaria e motivazione economica	Sequenza customer need - customer segment nei primi due stadi

* Si tratta dei pivot più frequenti per ciascun metodo

** Si tratta delle fonti più utilizzate per la ricerca di un pivot

Si può dunque evincere dalle analisi fatte che:

- Indipendentemente dal tipo di trattamento effettuato i founders sono portati in egual modo a compiere pivot;

- Chi segue il metodo scientifico è meno portato ad effettuare pivot di value capture; dunque, a questo tema sono più sensibili i founders che seguono il metodo effectuation e il controllo;
- I pivot di customer segment vengono realizzati in egual misura indipendentemente dal tipo di trattamento seguito;
- Chi segue un approccio di tipo scientifico usufruirà meno della ricerca secondaria come fonte rispetto a chi segue il metodo controllo o effectuation;
- La ricerca primaria è la fonte più utilizzata da tutti i founders che seguono ogni modo;
- Chi segue il metodo scientifico è più probabile che effettui un pivot di engine of growth dopo aver realizzato un pivot di customer segment nei primi round delle startup.

Dalle analisi emerge che i founders sono naturalmente portati a effettuare pivot, confermando come il riconoscimento delle opportunità non sia un atto lineare ma un processo di continua esplorazione e ridefinizione. L'opportunity recognition appare, dunque, come un fenomeno dinamico che si sviluppa progressivamente attraverso l'interazione con il mercato e con l'apprendimento esperienziale.

Chi segue un metodo scientifico modifica meno frequentemente le strategie di value capture, dimostrandosi più rigido nel ridefinire il modello di monetizzazione. Questo atteggiamento, può rischiare di limitare la capacità di innovare nelle modalità di value creation. I founders che si affidano a logiche di effectuation o controllo si mostrano più flessibili e disposti a riformulare le modalità di generazione ed estrazione del valore, dimostrando una sensibilità maggiore a cogliere opportunità emergenti anche sul piano della monetizzazione.

Un aspetto trasversale a tutti i metodi riguarda i pivot di customer segment, che si verificano in egual misura e mettono in evidenza quanto la corretta individuazione del target sia una sfida centrale per ogni imprenditore. In questo passaggio si intrecciano in modo evidente opportunity recognition e value creation: riconoscere il giusto segmento di clientela non solo permette di intercettare opportunità reali di mercato, ma diventa anche la condizione necessaria per sviluppare proposte di valore efficaci e sostenibili. Le differenze tra i metodi emergono con maggiore chiarezza nell'utilizzo delle fonti di conoscenza.

I founders che seguono un approccio scientifico privilegiano la ricerca primaria, riducendo il ricorso alla ricerca secondaria e rafforzando così un processo di riconoscimento delle opportunità ancorato a dati raccolti direttamente dal contesto di riferimento. La centralità della ricerca primaria, tuttavia, accomuna tutti i gruppi e testimonia come il contatto diretto

con il mercato sia percepito come lo strumento più affidabile non solo per identificare opportunità, ma anche per costruire valore in maniera concreta.

I founders che adottano il metodo scientifico realizzano più di frequente un pivot di engine of growth dopo un pivot di customer segment e questo suggerisce un percorso più strutturato e consequenziale: prima si ridefinisce il target, riconoscendo nuove opportunità, e successivamente si adatta il modello di crescita per massimizzare la creazione di valore su quella base. L'approccio scientifico mostra, dunque, la sua natura incrementale e sistematica, che tende a connettere strettamente l'opportunity recognition alla value creation, garantendo una coerenza maggiore tra l'individuazione del mercato e le strategie di sviluppo adottate.

Si può dunque concludere che i diversi approcci non incidono sulla propensione generale a compiere pivot ma plasmano il modo in cui i founders interpretano e sfruttano le opportunità. L'opportunity recognition rappresenta il momento di scoperta e ridefinizione continua del proprio progetto e la value creation a supporto ne costituisce l'esito tangibile. Il rapporto tra le due dimensioni varia sensibilmente a seconda del mindset e delle logiche di apprendimento adottate.

Bibliografia e sitografia

<https://www.mimit.gov.it/it/startup-innovative>

<https://www.statista.com/topics/4733/startups-worldwide/#topicOverview>

<https://www-statista-com.ezproxy.biblio.polito.it/study/70449/unicorn-market-worldwide/>

https://www.merakyn.net/it/startup-advisory/ciclo-di-vita-di-una-startup/?utm_source=chatgpt.com

https://www.jstor.org/stable/j.ctt1zrvhk7.7?searchText=pivot+definition&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dpivot%2Bdefinition%26so%3Drel&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A38fd86de4da7e3d24bd0f6b237349a1f&seq=9

https://www.jstor.org/stable/j.ctt1zrvhk7.7?searchText=pivot+definition&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dpivot%2Bdefinition%26so%3Drel&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A38fd86de4da7e3d24bd0f6b237349a1f&seq=9

https://www.jstor.org/stable/j.ctt1zrvhk7.7?searchText=pivot+definition&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dpivot%2Bdefinition%26so%3Drel&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A38fd86de4da7e3d24bd0f6b237349a1f&seq=9

<https://ia600509.us.archive.org/7/items/TheLeanStartupErickRies/The%20Lean%20Startup%20-%20Erick%20Ries.pdf>

<https://www.jstor.org/stable/2640414?seq=1>

https://www.jstor.org/stable/259121?searchText=&searchUri=&ab_segments=&searchKey=&refreqid=fastly-default%3Aba5d42f7fbdca67573268d4f3cffe32&initiator=recommender&seq=1

https://www.jstor.org/stable/259121?searchText=&searchUri=&ab_segments=&searchKey=&refreqid=fastly-default%3Aba5d42f7fbdca67573268d4f3cffe32&initiator=recommender&seq=1

https://www.jstor.org/stable/20110608?searchText=&searchUri=&ab_segments=&searchKey=&refreqid=fastly-default%3A6533ec1918565ee6ad927fb2ca386332&initiator=recommender

https://www.jstor.org/stable/20110608?searchText=&searchUri=&ab_segments=&searchKey=&refreqid=fastly-default%3A6533ec1918565ee6ad927fb2ca386332&initiator=recommender

https://www.jstor.org/stable/27765975?searchText=&searchUri=&ab_segments=&searchKey=&refreqid=fastly-default%3A88d0b6d385c716425b1b73ff1cb5f98c&initiator=recommender

https://www.jstor.org/stable/27765975?searchText=&searchUri=&ab_segments=&searchKey=&refreqid=fastly-default%3A88d0b6d385c716425b1b73ff1cb5f98c&initiator=recommender

https://www.jstor.org/stable/23800574?searchText=failure+startup&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dfailure%2Bstartup%26so%3Drel&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3Ab6d7173a829a57e95cb0547e3efc6922&seq=11

https://www.jstor.org/stable/23800574?searchText=failure+startup&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dfailure%2Bstartup%26so%3Drel&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3Ab6d7173a829a57e95cb0547e3efc6922&seq=11

https://www.jstor.org/stable/2179507?searchText=scientific+method&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dscientific%2Bmethod%26so%3Drel&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3Ab3d24fd754fff0c45d3bebf35923b50c&seq=8

https://www.jstor.org/stable/2179507?searchText=scientific+method&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dscientific%2Bmethod%26so%3Drel&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3Ab3d24fd754fff0c45d3bebf35923b50c&seq=8

https://www.linkedin.com/posts/palmeirapedro_effectuation-causation-activity-7368589520205668352-CKne/

https://www.linkedin.com/posts/palmeirapedro_effectuation-causation-activity-7368589520205668352-CKne/

<https://www.aje.com/arc/what-is-the-scientific-method>

<https://effectuation.org/the-five-principles-of-effectuation#BirdinHandSummary>
https://www.jstor.org/stable/pdf/20159287.pdf?refreqid=fastly-default%3Ad4056bf354d67973c9b69a452ad7455a&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&initiator=&acceptTC=1