



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

A.A. 2022/2023

**Caratteristiche dei processi decisionali e scelte di pivoting nelle startUp Early-
Stage**

Relatore:

Prof. Emilio Paolucci

Candidato:

Giorgio Donatacci

Correlatore:

Doc. Est. Andrea Panelli

Sommario

1	Abstract.....	4
2	Analisi della Letteratura	5
2.1	Start-Up	5
2.1.1	Tipologie di startUp	6
2.1.2	Ciclo di vita di una startUp	8
2.1.3	Business Model Canvas	10
2.2	Pivot.....	12
2.3	Metodo Decisionale.....	16
2.3.1	Metodo Scientifico	17
2.3.2	Metodo Effectuation	20
3	Metodologia.....	22
3.1	Progetto InnoVenture Lab	22
3.2	Lavoro Preparatorio.....	23
3.3	Ipotesi e Criteri di Verità	25
3.4	Analisi delle Tesi	26
3.5	Analisi delle Ipotesi.....	28
3.6	Criteri di Verità.....	30
3.6.1	Tabella di Verità pivot Radicali ed Incrementali.....	30
3.6.2	Tabella di Verità pivot Soggetto a Test e Non Soggetto a Test	32
3.6.3	Tabella di Verità Categorie startUp	33
3.6.4	Tabella di Verità bias.....	34
4	Analisi Processo Decisionale.....	37
4.1	Analisi Numerosità pivot.....	38
4.2	Analisi delle Tipologie di pivot in relazione al metodo	42
4.2.1	Pivot Eric Ries	42
4.2.2	Cambiamenti Business Model Canvas.....	49
4.3	Analisi del Processo di Validazione dei pivot	55
4.4	Impatto dei bias Cognitivi sul processo decisionale	59
4.5	Analisi Andamento pivot sui 10 Round e andamento bias.....	61
4.6	Categorie startUp.....	65
4.6.1	“Tech” vs “Altre”	66
4.6.2	Confronto tra Categorie	70
5	Conclusioni	74
6	Open Points.....	81
	Bibliografia & Sitografia	82

1 Abstract

Questo progetto di tesi, svolto in unione al collega Davide Giuseppe Bruno, nasce dalla volontà di indagare la possibilità che esista un collegamento tra le scelte di pivoting nelle startUp Early-Stage e i processi decisionali intrapresi da quest'ultime.

Tale interesse è figlio di un progetto di studio più ampio denominato InnoVenture Lab, frutto della collaborazione tra il Politecnico di Torino, il Politecnico di Milano e Centro ICRIOS dell'Università Bocconi. Infatti, il seguente elaborato rappresenta la prosecuzione naturale del lavoro svolto in precedenza da due colleghe di corso: Chiara D'amato e Martina Galianni.

InnoVenture Lab è un programma che accompagna le startUp selezionate in un percorso che permette loro di sviluppare metodologie e strumenti con i quali prendere decisioni sullo sviluppo del proprio modello di business. In particolare, sono state coinvolte ben 362 startUp, ognuna con le proprie peculiarità e le proprie idee.

Il percorso ha portato a dividere queste numerose realtà in 3 gruppi: Scientifiche, Effectuation e Controllo. Ai primi 2 sono state trasmesse e insegnate metodologie presenti in letteratura, denominate proprio Scientifica ed Effectuation. Il terzo gruppo ha invece ricevuto solamente delle nozioni base di imprenditorialità, senza però un'indicazione sulle scelte da intraprendere nel percorso di sviluppo.

L'obiettivo dichiarato della tesi è quello di comprendere se il metodo trasmesso alle startUp ha un effetto rilevante e concreto su numerosità e tipologia di pivot da queste effettuati. Lo scopo è quello di indagare il processo decisionale e le motivazioni che spingono le startUp a modificare il proprio modello di business, cercando, se possibile, di identificare dei macro-trend comuni.

Si è cercato anche di comprendere se esistano elementi che perturbano questo processo di scelta deviandolo verso scelte poco consapevoli e controproducenti. Questi aspetti sono definiti convenzionalmente bias Cognitivi.

I dati raccolti ed elaborati ci hanno permesso di modellizzare il comportamento delle 3 tipologie di startUp, ma anche di identificare delle eccezioni spesso legate al comportamento tenuto dai founder e dai soggetti decisori interni a queste realtà innovative.

Riassumendo, i principali quesiti ai quali questa tesi vuole dare delle risposte sono:

- Il metodo che è stato trasmesso alle startUp influenza le loro decisioni?
- Per quali motivi le startUp effettuano scelte di pivot?
- Sono presenti bias cognitivi che influenzano il processo decisionale delle startUp?
- Quali sezioni del modello di business vengono cambiate maggiormente e perché?

2 Analisi della Letteratura

2.1 Start-Up

Una startUp rappresenta una tipologia d'impresa con scopi spiccatamente innovativi e che per questo spinge per sperimentare e validare modelli di business nuovi e inesplorati. Questi devono far fede ai concetti di scalabilità e replicabilità.

Il modello di business obiettivo ha caratteristiche di novità che dovrebbero garantire una maggior innovazione che sfoci quindi in una superiore redditività rispetto ai competitor del settore. In alcuni casi le startUp possono anche portare anche ad uno stravolgimento del mercato di riferimenti.

Le startUp non sono da considerarsi come delle versioni in piccolo delle grandi aziende, per i seguenti motivi:

- Non conoscono a priori il proprio segmento di clientela target;
- In fase iniziale non conoscono nel dettaglio il prodotto/servizio che offriranno;
- Non si basano su dipendenti in senso "classico" → è necessario formare un gruppo di persone appassionate, con competenze multidisciplinari e con un obiettivo comune;
- L'idea di Business è l'elemento su cui far leva per ottenere fondi e finanziamenti necessari allo sviluppo della stessa;
- Il loro valore di mercato dell'idea non è noto a priori.

Riportiamo in seguito alcune definizioni proposte da esperti dell'ambito imprenditoriale:

- Paul Graham (informatico, imprenditore e saggista inglese): "La sola caratteristica essenziale di una startUp è la crescita. Ogni altra cosa che associamo da una startUp discende dalla crescita".
- Eric Ries (imprenditore statunitense e scrittore del saggio "The Lean startUp"): "Una startUp è un'organizzazione umana progettata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza".
- Steve Blank (imprenditore statunitense e autore di "The startUp Owner's Manual"): "Una startUp è un'organizzazione temporanea utilizzata per cercare un modello di business ripetibile e scalabile".
- Neil Blumenthal (imprenditore statunitense): "Una startUp è una compagnia che lavora per risolvere un problema la cui soluzione non è ovvia e in cui il successo non è garantito".

Una startUp per definirsi tale deve rispettare le seguenti caratteristiche principali: Scalabilità, Replicabilità, Temporalità e Innovazione.

Scalabilità

Con scalabilità si intende la capacità della startUp di crescere in modo rapido sfruttando solo le poche risorse disponibili. Questa carenza di mezzi e finanze risulta spesso essere il maggior impedimento al raggiungimento della scalabilità del business, portando di conseguenza al fallimento dell'idea iniziale per cui la startUp era stata fondata.

Replicabilità

Con replicabilità si intende la capacità da parte della startUp di garantire la ripetibilità del modello di business, questo allo scopo di garantire una sostenibilità economica del progetto intrapreso. Il business model, dopo esser stato validato in piccola scala, deve essere replicabile su grande scala per raggiungere una maggior copertura geografica e di mercato possibile.

Temporaneità

Aspetto fondamentale nella vita della startUp è la rapidità. L'obiettivo principale è quello di crescere e di trasformarsi velocemente in una realtà solida ed economicamente sostenibile. Lo stato di "startUp" ha un "tempo di vita" limitato in quanto, crescendo in poco tempo, la startUp diventerà un'impresa a tutti gli effetti. Questa "temporaneità" è la variante che differenzia la startUp con una dalla PMI.

Innovazione

L'innovazione è la base. Una startUp nasce per usare l'innovazione come strumento per rispondere ad un bisogno non ancora soddisfatto dal mercato o per stravolgere completamente il modo in cui viene affrontato convenzionalmente un problema già noto.

2.1.1 Tipologie di startUp

Steve Blank identifica almeno sei tipologie differenti di startUp: Lifestyle, Small Business, Scalable, Buyable, Social and Inside a Large Company. Tra queste esistono differenze significative:

- I. **Lifestyle startUp**: i founder vogliono fare della propria passione il proprio lavoro e puntano a guadagnare facendo leva su ciò che amano. Questa tipologia di startUp ha una limitata scalabilità e uno scarso potenziale di crescita visto che questo sviluppo intaccherebbe lo stile di vita che queste persone desiderano e/o anche la reputazione che si sono creati.
- II. **Small-business startUp**: rappresentano la percentuale maggiore delle startUp. Questa tipologia ha come obiettivo il "work to feed the family". I proprietari vogliono avere il

controllo dell'impresa con l'obiettivo di vivere con i guadagni e sfamare la famiglia. Il capitale disponibile è costituito dai risparmi e dagli aiuti finanziari ottenuti da amici e parenti stretti.

Spesso queste attività sono scarsamente redditizie nonostante questi imprenditori lavorino con passione e dedizione creando nuovi posti di lavoro a livello locale.

- III. **Scalable startUp**: in questa tipologia il founder e il suo team pensano che la propria idea possa stravolgere il mondo. L'obiettivo massimo di questa tipologia di startUp è quello creare un'un'azienda tale da ambire ad una quotazione in Borsa, generando ricavi multimilionari. Le startUp scalabili nel loro percorso di crescita necessitano di supporto da parte del venture capital e ottengono investimenti da parte di Venture Capitalist o Business Angels. Il loro obiettivo è di crescere in maniera esponenziale e saturare tutto il mercato con la propria offerta. Alcuni esempi di questa tipologia possono essere: Google, Skype, Facebook e Twitter.
- IV. **Buyable startUp**: queste nascono e crescono con l'obiettivo di essere vendute. Il loro obiettivo non è costruire una società da miliardi di fatturato, ma di essere venduti a una società più grande e che può garantire una scalabilità decisamente superiore a quella che potrebbero ottenere con le proprie sole forze.
- V. **Large-company startUp**: le grandi aziende per fare ricerca e sviluppo fondano delle startUp o ne acquisiscono altre dall'esterno integrandole poi nella loro organizzazione, basata su processi standardizzati e routine. Questi ultimi due fattori sono nemici dell'innovazione e dello sviluppo di un'azienda.
- VI. **Social startUp**: "Il loro obiettivo è rendere il mondo un posto migliore.". Non nascono con lo scopo di ottenere profitti multimilionari, ma con l'obiettivo di apportare un miglioramento dal punto di vista sociale.

Tutte queste startUp analizzate, ad esclusione di quelle sociali, perseguono un obiettivo di tipo economico. Sfruttando il proprio modello di business cercano intercettare il bisogno o la voglia del cliente disposto a pagare per il prodotto/servizio offerto. Le startUp sociali non perseguendo obiettivi di puro lucro, basano la propria attività su fondi di origine "filantropica", cioè raccolti da individui, organizzazioni, fondazioni o enti governativi che hanno l'obiettivo di migliorare la società.

Unicorni

Si tratta di quelle startUp, che riescono, ancor prima di quotarsi sul mercato azionario o di essere acquistate da altri, a raggiungere una capitalizzazione stimata maggiore al miliardo di dollari. Un esempio di startUp diventata Unicorn nel 2022 è la realtà fintech italiana Satispay.

2.1.2 Ciclo di vita di una startUp

Ogni startUp attraversa nel corso della sua evoluzione una serie di fasi ben distinguibili, con durata variabile tra caso e caso. Per dare un'idea del percorso, una startUp dovrebbe: partire da un'idea di business con un alto tasso innovativo, procedere con la validazione del modello identificando un segmento di mercato adatto alla proposta, costruire e sviluppare di conseguenza il modello con l'obiettivo di sbarcare sul mercato.

Il ciclo di vita di una startUp, per quanto possa differenziarsi in termini di lunghezza tra caso e caso, porta con sé delle fasi precise per ogni startUp. Queste richiedono l'impiego di risorse varie e sono caratterizzate da una lunga serie di attività specifiche, obiettivi ed esigenze da rispettare.

Andiamo di seguito ad analizzare nello specifico le fasi di vita di una startUp.

Fase di Pre-Seed e Bootstrap

La fase di pre-seed è il primo passo da compiere, in cui l'idea di business è appena stata definita.

Essendo questa idea solo embrionale, in questo periodo è necessario procedere sullo sviluppo e il perfezionamento dell'idea e del relativo modello di business.

L'obiettivo principale del pre-seed è quello di confermare se esiste un segmento di clientela con un bisogno specifico a cui l'idea proposta può dar risposta. È una fase di grande incertezza, in quanto l'idea è in fase embrionale e senza un processo di verifica a supporto. Ciò limita molto il numero di soggetti disposti ad investire nella startUp, che sono consapevoli dell'elevate possibilità di fallimento. Tecnicamente questa fase è anche chiamata "Bootstrapping", in quanto i pochi fondi disponibili arrivano dai risparmi personali, o dai cosiddetti "Family, Friends and Fools (3F)". Questi finanziatori non sono altro che persone che credono nel progetto e che hanno un qualche tipo di legame, affettivo principalmente, con l'imprenditore e per questo disposte a prestare delle somme di denaro. Raramente è possibile trovare in fase così prematura investitori particolarmente avvezzi al rischio disposti a sbilanciarsi e ad investire nella startUp in cambio di una quota di equity della società.

Fase di Seed

Nella fase di Seed si entra concretamente nella fase di "gestazione" dell'idea.

Una volta eseguita un'attenta analisi, atta a validare il potenziale dell'idea e l'esistenza di un mercato di clienti disposti a pagare, si deve procedere con il costruire e dettagliare in tutti gli aspetti cruciali il business model. L'obiettivo è quello di sviluppare un MVP (Minimum Viable Product).

In questa fase è importante che la startUp ottenga degli investimenti esterni per supportare tutte le attività previste per la crescita e il perseguimento del modello di business. Tali fondi vanno a

implementare i capitali messi in campo in fase di Bootstrapping, ma che in questo secondo stadio non risultano essere sufficienti a supportare la crescita e i progetti della startUp.

Tipicamente, in questa fase le somme consistono principalmente in supporti economici forniti dalla comunità europea, dallo stato o dalle regioni (prestiti a fondo perduto), ma non mancano anche i primi impegni in acquisto di equity, da parte di soggetti come business angel o acceleratori di startUp.

Fase di Early Stage

Questa fase denominata Early Stage è caratterizzata da una maturazione più consistente del servizio/prodotto della startUp.

In questa fase la startUp mette in campo tutte le sue risorse per sviluppare un MVP. Questo ha lo scopo di lanciarsi sul mercato, per effettuare la prima acquisizione di clienti ed ottenere dei feedback da quelli che sono gli Early Adopters. Sulla base di questi si va a migliorare il MVP con l'obiettivo di arrivare ad un fit quanto il più completo con il mercato. I ricavi in questa fase sono ancora lontani dall'essere raggiunti, visto che il focus è sulla validazione dal mercato. Per questo motivo sono necessari investimenti ingenti per portare avanti tutte le attività previste. Questi finanziamenti provengono ora con maggior frequenza dai business angels, che investono nella società in cambio di quote della società, e i Venture Capital.

Fase di Early Growth

In questa fase la startUp inizia la vera scalata nel mercato e cerca di consolidarsi come azienda.

Permangono ancora diverse attività da svolgere in questa fase:

- lavorare sul business model, per porre delle basi per la crescita e il processo di scale-up futuro;
- costruire un piano di marketing per iniziare a pubblicizzare il proprio prodotto e puntare ad un'acquisizione massiva della clientela;
- stabilire la strategia commerciale da seguire;
- stabilire passi, attività e risorse necessarie per lo sviluppo nella propria area geografica.

Fase di Growth

In questa fase il prodotto/servizio è già presente sul mercato ma, per la crescita esponenziale richiesta nelle startUp, è necessario acquisire il maggior numero possibile di clienti.

Generalmente questa fase precede l'entrata nel mercato azionario, attraverso l'IPO (Initial Public Offering). Questa, come vedremo, si rende necessaria per ottenere ancora più fondi con cui incrementare ancor di più le quote di mercato. I finanziamenti devono essere tali da far raggiungere alla startUp il suo massimo valore, prima della quotazione in borsa o della vendita ad un'acquirente.

Fase di Exit

Rappresenta l'ultimo step nel ciclo di finanziamento della startUp e solo un piccolo numero di realtà arriva a questo punto. La startUp a questo punto si può considerare come un'azienda a tutti gli effetti, con risorse e attività tali da poter ottenere ricavi e autosostentarsi. Esistono diversi tipi di exit strategy:

- **IPO** (Initial Public Offering): entrata nel mercato azionario con una quotazione, il che comporta la vendita di quote della società (azioni) agli investitori interessati;
- **Mergers & Acquisition**: la startUp viene acquisita da un'azienda più grande o si unisce ad un'altra di dimensioni simili, con l'obiettivo di convogliare gli sforzi di crescita;
- **Buyback**: l'imprenditore ricompra tutte le quote dagli investitori e riottiene il controllo totale della startUp.

2.1.3 Business Model Canvas

Fino ad ora il focus era sull'analisi generale del mondo delle startUp, di seguito verranno analizzati gli strumenti di lavoro sfruttati dalle startUp. Tra questi un ruolo cruciale e inevitabile è da attribuire al Business Model Canvas (BMC).

Il Business Model è uno strumento teorico che permette di evidenziare con un rigore il set di elementi caratteristici della startUp che relazionati tra loro ne permettono di definire le peculiarità tipiche e di capire la logica con cui l'impresa ottiene dei ricavi.

Lo strumento mette insieme numerosi fattori quali: i costi, il prodotto, la proposizione di valore, i ricavi, le competenze, i clienti, i servizi, le risorse e i processi di distribuzione del servizio/prodotto.

Il Business Model si concretizza con lo strumento del BMC. Questo descrive visivamente tutte le parti cruciali del modello di business della startUp. Ciò aiuta l'imprenditore e il team a visualizzare in modo preciso e schematico tutti gli aspetti del business ed eventualmente di individuare in modo immediato le debolezze del modello a cui porre rimedio con delle modifiche di alcuni o molti aspetti.

Questo strumento, dovendo rappresentare qualcosa di estremamente variabile ed incerto, deve stare al passo ed essere continuamente aggiornato dal team. I primi passi della startUp porteranno ad una naturale evoluzione del modello di business. È infatti impensabile che la proposta iniziale abbia già tutte le carte in regola per soddisfare ogni esigenza del mercato di riferimento.

La startUp dovrà effettuare dei "pivot". Il termine identifica i cambiamenti del proprio modello di business, in virtù di un miglioramento della propria proposta di valore. Il Business model Canvas ha la funzione di tenere informato e aggiornato tutto il team delle modifiche effettuate sul proprio modello di business.

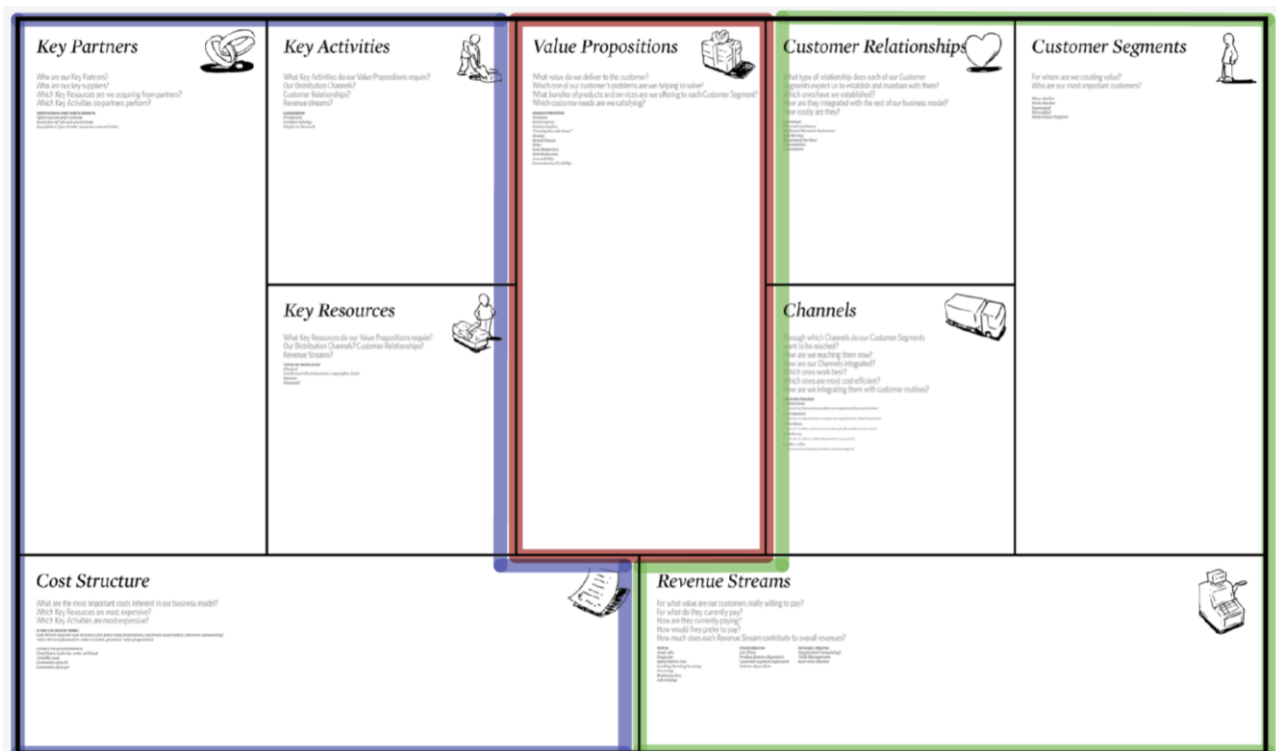


Figura 1. Business Model Canvas. Value Creation in **Blu**, Value Proposition in **Rosso**, Value Capture in **Verde**

Il Business Model Canvas è composto da nove blocchi:

- **Customer Segments:** soggetti su cui l'azienda vuole focalizzarsi e raggiungere.
- **Value Propositions:** descrive il valore della proposta offerta dalla startUp ai propri clienti target. Rappresenta dunque il modo in cui l'impresa risolve il problema del proprio cliente e i benefici che porta a quest'ultimo.
- **Channels:** modi e mezzi attraverso cui la startUp raggiunge e interagisce con i suoi clienti.
- **Customer Relationships:** tipi di relazioni che un'azienda stabilisce con i suoi clienti. Rappresentano i modi in cui la startUp vuole mantenere i clienti già acquisiti e i mezzi attraverso cui l'impresa ricerca nuovi clienti.
- **Revenue Streams:** modi in cui un'azienda ottiene ricavi grazie alla sua proposta.
- **Key Resources:** beni, persone, processi e tecnologie chiave per il modello di business.
- **Key Activities:** attività chiave che l'azienda deve svolgere per offrire la sua proposta di valore.
- **Key Partners:** partner chiave di cui l'azienda necessita per far funzionare il suo modello di business. Le partnership e le alleanze sono utili per ottimizzare il modello di business, ridurre i rischi e acquisire risorse strategiche.
- **Cost Structure:** costi che l'azienda sostiene per far funzionare il modello di business.

Il Business Model Canvas è uno strumento a supporto alle decisioni di modifica del modello di business. Esso mostra tutti i possibili punti deboli della strategia di business dando quindi la possibilità di attuare azioni correttive e di perfezionamento.

Il BMC viene spesso aggregato sul lato sinistro, detto della “Value Creation”, e sul lato destro, detto della “Value Capture”, rimane a se stante invece l’aspetto della Value Proposition. Nello specifico:

- Lato sinistro - Value Creation: Key Activities, Key Partners, Key Resources, Cost Structure;
- Lato destro - Value Capture: Customer Relationship e Segments, Channel e Revenue Streams.

2.2 Pivot

L’incertezza è una componente dominante e tipica nella vita della startUp. Incertezza sulla proposta di valore, incertezza sul cliente target che la startUp vuole raggiungere, incertezza sulle modalità con il quale si vuole offrire il proprio prodotto/servizio ecc.

Tutto ciò porta ad attribuire un ruolo cruciale al processo di valutazione e di scelta da parte del founder e del suo team. I loro compito è quello di guidare la startUp nel suo processo di crescita e di maturazione e questo è legato alle decisioni di cambiamento prese, che risultano essere cruciali per il miglioramento della proposta di valore.

Questo cambiamento del modello di business viene chiamato pivot.

Il termine è stato coniato da Eric Ries nel 2009, il quale, nel libro The Lean startUp, propone la seguente definizione di pivot:

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

Il pivot consiste in una modifica del business model poiché, nella fase di ricerca e validazione, il founder, in collaborazione con il team, ha la necessità di adeguare la propria proposta di valore sulla base di ciò che trova conferma e di ciò che non la trova.

Il chiaro obiettivo di un pivot è quello di permettere la maturazione e il consolidamento della startUp tramite l’ottimizzazione del proprio prodotto/servizio. Questo avviene grazie alla variazione di alcuni fattori, più o meno chiave, che determinano la proposta di valore. La maggior parte delle volte la modifica si limita ad un solo fattore ma possono essere interessati anche molteplici aspetti .

Vediamo le 10 tipologie di pivot di Eric Ries, accompagnati da esempi presi direttamente dal database utilizzato per effettuare le analisi della presente tesi.

Zoom-In pivot

Durante la fase di validazione della proposta, può capitare che un aspetto/funzionalità della proposta di valore ottenga un riscontro molto più positivo rispetto alle altre caratteristiche del progetto. In questo caso si può valutare di effettuare un pivot di tipo Zoom-In, il che porterebbe la startUp a focalizzarsi sulla funzionalità che ha generato il maggior interesse. In questo modo si potranno concentrare molte più risorse solo su quella funzione, migliorandola il più possibile e lanciando così il prodotto finale o l'MVP più rapidamente.

Un esempio è il caso di “Instagram”. Questa applicazione inizialmente aveva lo scopo di permettere di fare check-in e pubblicare foto dei posti frequentati in compagnia di amici. I fondatori, notando una resistenza da utilizzatori nel fare check-in, ma molta voglia di condividere le proprie foto hanno puntato a sviluppare questo aspetto della piattaforma.

All'interno del Database uno dei vari esempi è quello della startUp AmaliaCare. Questa ha puntato inizialmente su una piattaforma il cui è scopo è la ricerca, messa in regola e pagamento delle persone addette alla cura degli anziani. In un secondo fase, visti i feedback ricevuti, si è specializzata unicamente sul servizio di individuazione della giusta figura per le giuste necessità. I founder hanno capito quale fosse la caratteristica di maggior interesse e dove dovevano essere focalizzati e sforzi e risorse della startUp.

Zoom-Out pivot

Questo pivot è per certi aspetti opposto rispetto al precedente. In partenza c'è un prodotto che offre una o poche funzionalità, questo si evolve andando ad ampliare la proposta e includendo altre caratteristiche. Questo pivot diviene necessario quando si rilevano delle mancanze nella proposte e clienti non sono soddisfatti del prodotto, viste le limitate possibilità.

Un esempio può essere offerto da Satispay, startUp italiana di pagamenti digitali. Partita offrendo unicamente il pagamento tramite smartphone, ha poi ampliato la gamma dei servizi aggiungendo la possibilità per i negozi e i business di proporre offerte, quali il Cashback.

Customer Segment pivot

Questo pivot si presenta quando ciò che limita il successo del prodotto/servizio è una parziale o totale errata definizione del Customer Segment. Ciò significa che si sta offrendo il prodotto/servizio al cliente sbagliato. È necessario per la startUp cambiare il proprio target di clientela per avere un fit migliore con il mercato e ottenere maggiori probabilità di successo.

In alcune casistiche è necessario andare ad affiancare a questo tipo di pivot, anche un cambiamento della value proposition.

Un esempio interessante è quello di “Avatar”, una startUp che ha come idea la realizzazione di un social e-commerce & market place che rafforzi e canalizzi le vendite nel settore dell’abbigliamento sostenibile, in contrapposizione con la mentalità della fashion industry. Il focus era posto inizialmente su aziende internazionali, italiane e su startUp innovative. Successivamente hanno optato per allargare la customer base aggiungendo il mercato second hand.

Customer Need pivot

Il Customer Need pivot fa riferimento alla situazione per cui la proposta di valore non viene ritenuta interessante da nessun segmento di clientela. In altre parole, la proposta non va ad intercettare quelli che sono i bisogni del cliente. Per questo c’è la necessità di rifocalizzare la proposta.

Un esempio è “VII Marzo” che, per cause esterne (Covid19), ha dovuto far fronte ad un mercato non interessato alla proposta di abiti nuziali di pregevole fattura. Il momento storico ha impattato sui bisogni dei clienti, in quel momento presi da altre preoccupazioni, e spinto VII Marzo a cambiare il tipo di proposta proponendo altri tipi di vestiti.

Platform pivot

Se a variare è la piattaforma con cui il cliente si mette in contatto con la startUp si parla di Platform pivot. Per esempio, passando da un sito web ad una applicazione per smartphone o ad un database.

Un esempio lo offrono le case che distribuiscono film che a causa delle chiusure delle sale cinematografiche hanno iniziato a distribuire le loro novità in streaming on demand.

Business Architecture pivot

Geoffrey Moore nel suo libro “Crossing the Chasm” sostiene che un’impresa può avere sostanzialmente due architetture di business: business ad alto margine e basso volume (B2B) e business a basso margine ed alto volume cioè (B2C).

Dunque, questo pivot porta a variare il modello di business della startUp: da B2C a B2B o viceversa. Questo tipo di pivot si verifica quando si progetta un prodotto per il B2B e si finisce per venderlo al mercato di massa (B2C), o viceversa.

La startUp “Cents” nasce con l’idea nobile di cambiare il mondo delle donazioni, attraverso un’applicazione B2C che potesse leggere le transazioni effettuate dal cliente e attraverso l’applicazione destinare una piccola somma a organizzazioni caritatevoli scelte dallo stesso cliente. Nel corso del round n.9 si scopre dell’esistenza di barriere che il consumatore non riesce a superare e dunque decidono di offrire questo servizio alle imprese partner. Questo è un evidente cambio di architettura del business, passando da un settore consumer ad un’organizzazione B2B.

Value Capture pivot

Si parla in questo caso di Cattura del Valore. Siamo quindi nel campo del modello di Ricavo, cioè di come la startUp monetizza grazie al proprio prodotto o servizio.

Si può passare da un modello di revenue basato sull'offrire il proprio prodotto/servizio gratuitamente ad un modello di ricavi con uso del prodotto/servizio tramite abbonamento.

Questo tipo di pivot è molto rischioso in quanto cambiando modello di guadagno, questo avrà un impatto anche sul prodotto, sulle vendite, sul marketing e su tutto business model.

Un esempio interessante può essere la startUp “Viaggiamo In Rosa”, la quale aveva l'obiettivo di sviluppare una piattaforma di viaggi per tutte quelle ragazze italiane (21-35 anni) che cercano una compagnia con cui partire. Inizialmente le revenue stream derivavano solo da una soluzione ad abbonamento, mentre al round .7 si decide di implementare la modalità di iscrizione gratuita con successiva possibilità di integrare con l'acquisto di servizi precisi o di un abbonamento completo.

Engine Of Growth pivot

In questo tipo di pivot la startUp cambia la propria strategia di crescita. Ries individua tre strategie di crescita per le startUp: Viral, Paid e Sticky.

La Viral Growth avviene quando i clienti fidelizzati al prodotto/servizio effettuano un passaparola per spingere il servizio/prodotto consigliandolo ad altri utenti. Si attirano quindi nuovi clienti grazie all'impegno della base clienti già esistente.

La Paid Growth si basa su campagne di marketing che sponsorizzino la proposta di valore.

Infine, la Sticky Growth consiste nel fidelizzare i clienti nel lungo termine. Questa crescita pone l'accento sulla soddisfazione dei clienti esistenti, non sull'attrarne di nuovi. Ries ipotizza che la riduzione dei tassi di abbandono sia fondamentale per sostenere la crescita, vista l'importanza di mantenere i clienti già acquisiti. Come si ottiene tutto ciò? Mantenendo alto il livello di soddisfazione del cliente.

È possibile “pivotare” tra queste 3 strategie per rendere più efficace il proprio modello di business.

L'esempio qui seguito descritto è quello della startUp “Ufas”. Questa voleva portare la tecnologia alla portata di tutti, tramite con un layout intuitivo e un algoritmo intelligente alla base dei suoi software/app proposte. L'obiettivo dichiarato è ridurre il gap tra chi si destreggia con la tecnologia e chi invece fa fatica. Questo programmando applicazioni semplici e con un layout intuitivo, che permettano a tutti di usare queste app. Nel round n.9 per crescere più rapidamente decidono di sviluppare e lanciare più applicazioni seppure incomplete su tutti gli store (Android, Ios ecc), con l'obiettivo di farsi conoscere maggiormente e rendere più rapida la crescita.

Channel pivot

Il Channel pivot punta al cambiamento del canale di vendita e distribuzione del prodotto/servizio. Un pivot di questo genere deve portare alla vendita dello stesso prodotto/servizio ma tramite un canale diverso che garantisce una maggiore efficienza.

Bisogna però fare attenzione in quanto ogni canale si caratterizza delle proprie funzionalità, dei propri prezzi e di una base di concorrenti già affermati.

Un esempio di Channel pivot è quello degli show televisivi, una volta trasmessi su canali TV e oggi passati su piattaforme di streaming come Netflix, con un modello di business ad abbonamento.

Un altro esempio di cambiamento nei canali di distribuzione è quello di “Centricity”. Questa va ad esternalizzare il servizio di logistica, con l’obiettivo di ridurre i maggiori costi della gestione interna e centrare quindi una maggiore efficienza economica.

Technology pivot

Questo ultimo metodo di pivot definito da Ries presuppone un cambiamento della tecnologia sfruttata per risolvere il problema dei clienti.

La nuova tecnologia adottata punta ad offrire un miglior prezzo o una migliore performance ai propri utenti. Questo pivot è da ponderare con attenzione visto che presuppone un impiego di risorse importante, in quanto la modifica della tecnologia ha un costo che non sempre corrisponde ad un effettivo beneficio in termini di prestazioni/costi.

Un esempio di Technology pivot è proprio quello di Netflix: l’azienda era partita come servizio di consegna di DVD per poi passare ad un’offerta basata su un servizio di streaming.

2.3 Metodo Decisionale

La seguente tesi ha come obiettivo quello di approfondire il processo decisionale delle startUp. L’imprenditore e il suo team, nel ciclo di vita della startUp, devono prendere delle scelte e delle decisioni con l’intento di sviluppare e migliorare il proprio modello di business, il che si dovrà tradurre in obiettivi di scalabilità e maggiore remunerazione economica dall’investimento economico e temporale portato avanti.

È da sottolineare come il processo decisionale sia condizionato da diversi driver come, ad esempio, le competenze personali del founder, le intuizioni e le esperienze pregresse di tutto il team. Quest’ultimi fattori possono andare ad influenzare e spingere il gruppo verso una decisione rispetto che un’altra, per cui sono aspetti da dover considerare per un’efficace analisi del tema.

A fronte di ciò, studiosi e ricercatori nel corso degli anni hanno provato ad identificare modelli comuni nel processo decisionale e cercato di teorizzare l'atteggiamento che l'imprenditore utilizza nel momento in cui deve prendere le decisioni chiave.

Di seguito analizziamo i risultati di questi studi che hanno portato a definire due principali Modelli di processo decisionale strategico: l'approccio Scientifico e l'approccio Effectuation.

2.3.1 Metodo Scientifico

L'approccio Scientifico ben si coniuga con i dettami del ben più noto metodo Scientifico galileiano. Nello specifico, il metodo scientifico galileiano è un metodo utilizzato dagli scienziati e dai ricercatori per affrontare e approfondire lo studio di un fenomeno sconosciuto, attraverso una procedura divisa in cinque fasi. Queste sono:

- 1 Formulazione di una teoria
- 2 Formulazione di ipotesi falsificabili
- 3 Esecuzione di test
- 4 Valutazione e verifica delle ipotesi
- 5 Conferma o falsificazione della Teoria

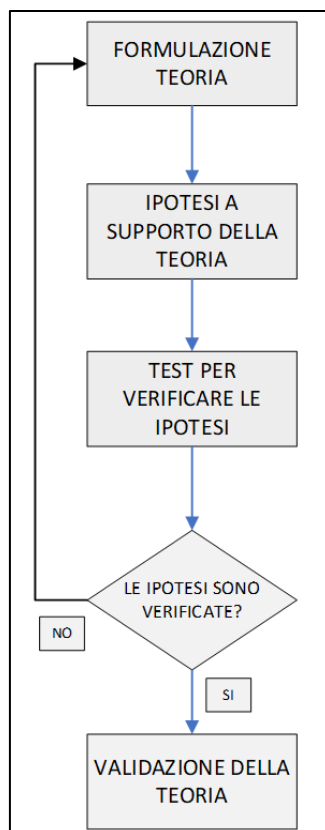


Figura 2. Fasi metodo Scientifico

La teoria iniziale deve essere articolata in modo logico e chiaro. Per verificare la correttezza della teoria vengono estratte delle ipotesi, che devono aver la caratteristica di poter essere falsificate. Il ricercatore a questo punto effettua test e ricerche al fine di raccogliere dati con cui poter confermare o falsificare la teoria introdotta all'inizio del processo metodologico.

La falsificazione della teoria fornisce uno spunto per la revisione o scarto della teoria e l'eventuale innesco di un nuovo ciclo.

Nel contesto delle startUp, la letteratura propone agli imprenditori un approccio al decision making che per molti aspetti emula quello utilizzato dai ricercatori nella validazione delle loro teorie. Il più famoso è il metodo "Lean startUp" di Eric Ries.

È doveroso sottolineare quanto le startUp siano delle realtà con un alto grado di incertezza, soprattutto nelle prime fasi, dove l'imprenditore e il suo team sono alla continua ricerca di conferme alle loro ipotesi, per lo sviluppo della propria proposta di valore.

Il metodo Lean startUp propone di affrontare l'incertezza intrinseca nella realizzazione di un business innovativo attraverso un processo decisionale basato su un approccio che ricalca il metodo scientifico descritto in precedenza.

Il metodo scientifico nelle startUp si articola in 4 fasi:

1. **Definizione di una teoria imprenditoriale:** imprenditore e team sviluppano una teoria sul proprio modello di business, in risposta ad un problema o bisogno latente del mercato.
2. **Definizione delle ipotesi:** prevede che la startUp formuli delle ipotesi a sostegno della propria teoria, che per essere confermate scientificamente devono essere verificabili e falsificabili. L'utilizzo di queste ipotesi falsificabili nasce dalla necessità di avere un criterio oggettivo per valutare la bontà e la fondatezza della teoria. L'ipotesi deve essere formulata in modo chiaro in relazione alla teoria, in quanto un'ipotesi posta male potrebbe portare a dei risultati fuorvianti per lo sviluppo del modello di business della startUp.
3. **Test delle ipotesi:** in questa fase la startUp procede testando le ipotesi formulate in precedenza riguardanti la teoria, attraverso opportuni test. Quest'ultimi possono essere interviste, questionari, ricerche ecc. È di fondamentale importanza per la startUp sapere in modo chiaro a chi sottoporre i test e in quale contesto. I test devono essere effettuati sui potenziali clienti o stakeholder della proposta di valore della startUp. Se così non fosse i test avrebbero poca significatività.

4. **Valutazione e decisione:** in questa ultima fase la startUp ha come obiettivo la valutazione dei test eseguiti e l'implementazione degli stessi nella proposta. La startUp vuole verificare se i dati raccolti dai test avvalorano le ipotesi formulate.

- a. In questa fase Ries, nel suo libro "The Lean startUp", propone l'utilizzo di metriche precise per la valutazione dei test, imponendo soglie quantitative facilmente confrontabili coi dati ottenuti. Questo permette alla startUp di avere un criterio di valutazione e confronto solido per accettare o rifiutare le ipotesi formulate.
- b. Ultimato il processo di valutazione dei dati e della validità delle ipotesi formulate, l'imprenditore deve decidere se continuare a testare la propria teoria, generando nuove ipotesi, oppure modificarla.
- c. In quest'ultimo caso l'imprenditore decide di compiere un pivot, cioè modificare una parte del proprio business oppure può decidere di abbandonare completamente la propria idea di business, attraverso un processo chiamato Dropout.
- d. La modifica del proprio business model porta alla formulazione di una nuova teoria e la ripetizione del ciclo fin qui spiegato.

Il metodo Scientifico è un processo di validazione continua. La startUp è in ricerca di un problema o di un bisogno latente nel mercato e cerca assiduamente, attraverso test, interviste e questionari, di poter validare le proprie ipotesi. Questo avviene sia in caso di validazione dell'ipotesi, che porterà allo step di ricerca successivo, sia in caso di falsificazione, che porterà ad una rivalutazione delle proprie basi e convinzioni.

La startUp che segue una metodologia scientifica la applica in ogni fase di vita delle startUp stessa.

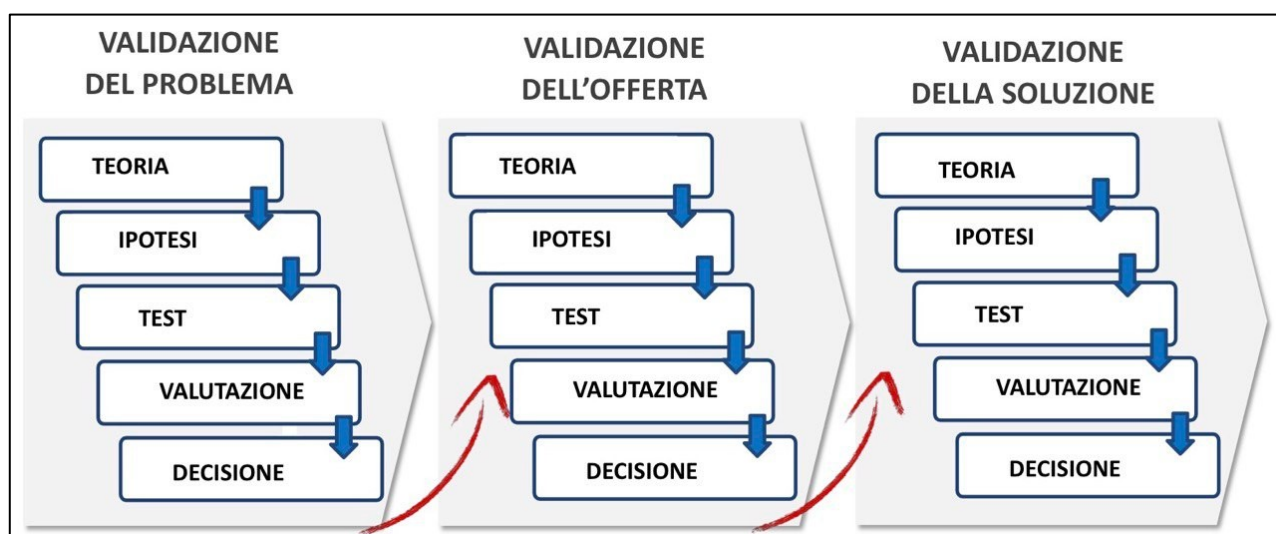


Figura 3. Fasi di validazione di una startUp Scientifica

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

Nella fase di Validazione del Problema, la startUp ha il compito di andare a validare i problemi dei clienti che la proposta di valore e il modello di business deve risolvere.

Nella seconda fase, di Validazione dell'offerta, si deve invece verificare la willingness to pay del cliente, ovvero, capire se il cliente sia effettivamente disposto a pagare per il servizio/prodotto disegnato dalla startUp. Non solo se è disposto a pagare, ma anche comprendere quale può essere la giusta strategia tariffaria per entrare sul mercato.

Nella fase di Validazione della Soluzione si va a chiarire se i clienti siano disposti a pagare una somma opportuna per il servizio/prodotto, in modo tale da creare un prototipo, un MVP (Minimum Viable Product) da poter poi lanciare con successo nel mercato.

Ogni fase è alimentata dalla validazione della fase precedente. Se non ci dovesse essere la conferma delle ipotesi in una delle tre macrofasi, si dovrebbe procedere con una rielaborazione dei concetti su cui ci si era basati. Sulla base delle nuove basi di dovrà riprendere il processo di validazione, con l'obiettivo di superare questa barriera.

Sulla base di quanto detto fino ad ora appare evidente come questo modo di concepire la vita della startUp potrebbe, potenzialmente, portare ad un ciclo indefinitamente lungo di verifica.

2.3.2 Metodo Effectuation

Il secondo metodo, detto di Effectuation, ha delle caratteristiche, come vedremo, opposte rispetto al metodo scientifico. Sarasvathy, studiosa e professoressa di business presso l'Università della Virginia, ha proposto la teoria del metodo effettutivo nei primi anni 2000 dopo aver studiato lungamente un campione di imprenditori con background diversi.

Questo metodo è identificabile come un processo che parte un ristretto numero di risorse di partenza e che sceglie tra le varie alternative possibili quella/e che possono essere realizzate, con maggiori possibilità, con il ridotto set di risorse iniziali. L'imprenditore inizia quindi a modellare la propria proposta di valore sfruttando un limitato numero di risorse cercando di adattarle e di modificarle in base alle contingenze e alle opportunità che si presentano.

Il metodo Effectuation è composto da 5 principi:

1. **Bird in hand:** gli imprenditori analizzano ciò che hanno a disposizione e iniziano a definire come utilizzare risorse, competenze e abilità sfruttabili con l'obiettivo di ottenere un profitto risolvendo un problema di un potenziale cliente.

2. **Affordable loss:** si definisce a priori il tetto massimo di perdita, in termini monetari e temporali, che risulta accettabile per la startUp e a quel punto si scelgono i successivi step e le strategie d'azione più congeniali alle limitate risorse dell'impresa.
3. **Crazy quilt:** gli imprenditori puntano a stipulare delle partnership e delle alleanze strategiche per diminuire l'incertezza intrinseca mercato. Non vengono dunque effettuate delle ricerche di mercato sui competitor. Questo principio è in accordo anche con l'affordable loss in quanto si porterà l'idea dell'imprenditore sul mercato con un uso di risorse inferiore.
4. **Lemonade:** nella vita imprenditoriale vi possono essere eventi positivi e altri negativi che possono condizionare il percorso della startUp. Questo principio rappresenta la capacità di ottenere il massimo in situazioni difficili e trasformarle in opportunità di crescita.
5. **Pilot in the plane:** l'imprenditore ogni giorno costruisce la propria proposta di valore e il proprio mercato andando a gestire e modificare solo i fattori di cui ha il completo controllo. L'imprenditore è da considerare alla stregua di un pilota di aerei che si basa su ciò che conosce per gestire l'incertezza e ambire ad un futuro di successo per la sua idea.

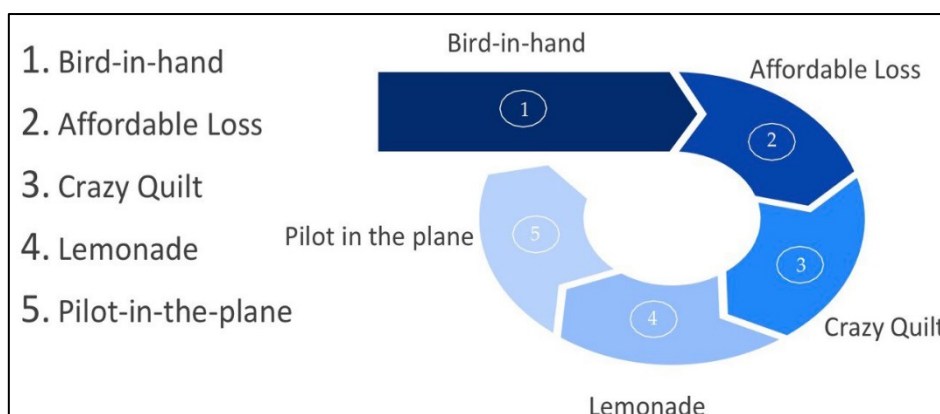


Figura 4. Principi di metodologia Effectuation

Riassumendo, Saravathy definisce il metodo Effectuation un metodo che parte dalle risorse disposizione e che imposta sin da subito delle soglie di perdita massima in termini di tempo e denaro. Si stabiliscono poi le strategie e le strade migliori in virtù della limitatezza delle risorse. L'obiettivo di questo tipo di approccio è quello di creare valore attraverso i mezzi e le risorse su cui si può fare affidamento, andando a modificare la proposta di valore e il modello di business e raccogliendo di volta in volta informazioni e dati utili al proseguimento della vita della startUp.

Tendenzialmente il prodotto/servizio offerto dagli imprenditori Effectuation è definito in modo più netto, se confrontato con la soluzione delle Scientifiche, sin dalle prime fasi di costituzione della startUp. Quest'ultimo, a causa delle scarsità di risorse a disposizione nella crescita della startUp, viene mantenuto fisso e gli imprenditori cercano il segmento di clientela giusto per poter offrire il proprio prodotto/servizio.

3 Metodologia

3.1 Progetto InnoVenture Lab

Alla base dei ragionamenti sviluppati in questo elaborato, si pone la ricerca portata avanti nell'ambito del progetto InnoVenture Lab (IVL). Il Politecnico di Torino, in collaborazione con il Politecnico di Milano e il centro ICRIOS dell'Università Bocconi, si sono impegnati a realizzare un programma di pre-accelerazione per startUp early con lo scopo anche di analizzare i comportamenti.

Il programma, svoltosi tra il 2020 e il 2022, aveva come obiettivo quello di supportare imprenditori e team nello sviluppare un'idea imprenditoriale valida e significativa, che garantisse una scalabilità futura del modello di business.

Le startUp coinvolte sono state 362, divise, prima dell'inizio del progetto, in 3 gruppi, ad ognuno dei quali è stata impartita una metodologia di lavoro differente. Questi metodi hanno portato a definire i seguenti tre gruppi: Scientifiche, Effectuation e Controllo.

Le startUp dei primi due tipi hanno avuto la possibilità di conoscere, approfondire e applicare dei metodi di lavoro e di ragionamento presi direttamente dalla letteratura: il metodo Scientifico e il metodo Effectuation. Questi presentano marcate differenze dal punto di vista del comportamento decisionale utilizzato dalle figure cardine dell'azienda. Come si è già avuto modo di approfondire, il metodo scientifico si compone di diversi step. Si parte dalla definizione di una teoria generale, da cui si vanno a derivare delle ipotesi che dovranno poi essere testate e validate. I risultati dei processi valutativi sono la base sui cui sviluppare attività di pivoting, ovvero cambiamenti al modello di business al fine di attenersi alle evidenze emerse in analisi. D'altra parte, il metodo Effectuation non segue un processo altrettanto rigoroso. Le decisioni vengono prese sulla base delle risorse limitate a disposizione della startUp, sia economiche che temporali. Sulla base di questi vincoli, viene sviluppata un'idea dal team a cui poi si dovrà trovare una collocazione in termini di segmento di mercato.

La terza tipologia, Controllo, nasce su basi differenti e non ha un riscontro in letteratura. Difatti, non esiste una metodologia di lavoro denominata "Controllo". Nell'ambito del progetto InnoVenture Lab, questa denominazione è stata data alle startUp che hanno invece ricevuto un percorso di formazione in step. Lo scopo era quello di fornire basi e strumenti tipici dell'ampio mondo dell'imprenditorialità, alla base di molti corsi universitari, al fine di supportare le scelte. Questo gruppo non segue un metodo netto nel decision making ma si basa su ciò che ha appreso nei corsi, negli studi e soprattutto dalle proprie esperienze personali. Questo non può che portare, come avremo modo di vedere nei paragrafi seguenti, ad un'estrema omogeneità nel processo decisionale e di approccio al lavoro. L'esperienza

delle persone coinvolte gioca un ruolo estremamente importante e riconoscibile nelle attività di impresa.

A valle dei percorsi di formazione, le tre tipologie di startUp sono state sottoposte a dieci sessioni di interviste ad intervalli regolari. Le domande poste coprivano molti aspetti dell'attività, con focus sull'andamento del progetto imprenditoriale e sui principali cambiamenti effettuati. Le sessioni sono iniziate ad ottobre 2020 con una seduta ogni due settimane e sono terminate nel febbraio 2022.

Al fine di evitare condizionamenti e qualsiasi tipo di bias cognitivo la divisione delle startUp nei vari gruppi è stata eseguita in maniera totalmente causale. Questo garantisce che i risultati raggiunti con le analisi ex-post, saranno solamente frutto del trattamento ricevuto e non di altri condizionamenti.

L'obiettivo di questo elaborato è quello di analizzare nel dettaglio questi dati, cercando di trarre delle conclusioni e delle possibili correlazioni sul processo di decision-making effettuato dalle tre tipologie di startUp.

Il focus della ricerca è stato quello di comprendere se il metodo impartito alle 3 classi influenzasse le decisioni strategiche prese e, andando più nello specifico, a capire le varie tipologie di pivot effettuati e i conseguenti cambiamenti nella proposta di valore della startUp.

3.2 Lavoro Preparatorio

Al fine di poter procedere con le analisi è stato necessario andare ad eseguire una serie di operazioni preliminari propedeutiche al corretto svolgimento delle stesse.

Questo è stato necessario a causa della vasta mole di dati a disposizione e anche la loro natura, non sempre chiara e di immediata lettura.

Per gestire la mole dei dati è stata fatta una scrematura tra le startUp da includere nell'analisi. La scelta è stata fatta in modo da includere nell'analisi solo quelle ritenute significative e senza rischio di viziare i dati. La scelta è stata principalmente basata sui seguenti criteri:

- Suddivisione equa del numero di startUp sulle tre tipologie per avere a disposizione un campione confrontabile. Ne risulta che sono state analizzate: 20 Scientifiche, 20 Effectuation e 20 Controllo;
- Siamo andati a selezionare le startUp con il maggior numero di pivot e con una base dati il più completa possibile. Mediamente le startUp analizzate avevano 2,6 pivot nel corso di tutti e 10 round;
- Sono state selezionate alcune startUp che hanno effettuato Drop-Out dal programma. Dove per Drop-Out intendiamo l'abbandono del progetto InnoVenture Lab.

A queste startUp, al fine di avere una base dati più vasta e utile per l'ottenimento di risultati anche statistici, sono state aggiunti i risultati ottenuti dal precedente team che ha contribuito allo sviluppo del progetto InnoVenture Lab. Con questa importante aggiunta (15 Scientifiche, 13 Effectuation, 12 Controllo) abbiamo raggiunto il numero di 100 StarUp complessive in analisi. Il numero medio di pivot sui 10 round, in questo modo, cambia e raggiunge il valore di 3,13.

Di seguito riportiamo la media pivot sulle 3 tipologie otteniamo:

	Numero Medio pivot per le nostre 60 startUp	Numero Medio pivot per totale 100 startUp
Scientifiche	2,850	3,257
Effectuation	2,850	3,091
Controllo	2,100	3,031
	2,600	3,130

Tabella 1. Numero medio pivot effettuati nelle startUp

Altro aspetto che è stato affrontato in preparazione alle analisi è stato la standardizzazione della natura dei dati. Questo è fondamentale per permettere un corretto confronto dei dati. Per far ciò è stato quindi necessario andare ad ascoltare/leggere le interviste svolte, con gli imprenditori, dai colleghi che precedentemente hanno lavorato al progetto IVL. Tale fase è risultata essere la più dispendiosa in termini di tempo. Il metodo di lavoro che abbiamo adottato si componeva di diversi step:

1. Ascoltare o Leggere le interviste;
2. Riassumere tutte le evidenze emerse nel singolo round, con un focus sulle decisioni, all'interno di un micro-riassunto ognuno dedicato ad una singola startUp;
3. Riportare i risultati all'interno di un foglio Excel;
4. Fare un Macro riassunto del comportamento delle 3 tipologie sulla base dei micro recap fatti in precedenza. Ciò è stato utile per sviluppare le tesi e le ipotesi di analisi.

Volendoci soffermare sui dati principali che abbiamo riportato nell'Excel, essendo questo fondamentale per poi trarre delle conclusioni, riportiamo la seguente lista:

- N° pivot incrementali e radicali,
- Tipologia dei pivot secondo Eric Ries e loro categorizzazione,
- Motivazione del pivot,
- Cambiamenti del Business Model Canvas,
- Modellizzazione del comportamento degli imprenditori verso i pivot,
- Ricavi presenti o meno all'interno dei 10 round,
- Drop-Out dal programma.

All'interno del documento Excel abbiamo poi affiancato altri fogli di lavoro in cui abbiamo sviluppato delle analisi che abbiamo ritenuto essere utili all'analisi.

Un elemento distintivo, rispetto ai lavori precedenti, che abbiamo voluto inserire nell'analisi è una suddivisione per categoria delle startUp. Questa scelta ha portato alla definizione di 7 categorie, ognuna con delle peculiarità ben identificabili. Le riportiamo nella seguente tabella:

	Nome	Descrizione
1	Trasporto&Viaggi	startUp che operano nel settore del trasporto merci, cibo, persone e/o nell'organizzazione/gestione dei viaggi
2	Market Place	startUp che permette ai propri clienti di utilizzare la propria piattaforma per commerciare (vendere/comprare) o noleggiare un servizio/prodotto
3	Formazione	startUp che hanno l'obiettivo di formare persone/aziende sotto vari aspetti mettendo anche a disposizione spazi di lavoro
4	Health Care	startUp che hanno l'obiettivo di far "star bene" e "curare" le persone dal punto di vista fisico e mentale
5	Sociale	startUp che hanno fini "sociali" e di "bene superiore"
6	Tech	startUp che hanno una base informatica importante (IA, Software, Algoritmo, Database, ...)
7	Altro	startUp che producono o senza un carattere tecnologico/innovativo preponderante

Tabella 2. Categorizzazione start-Up

Questa scelta è stata presa con l'obiettivo di introdurre un nuovo livello di analisi che potesse andare ad intercettare dei Macro-trend caratteristici, in base al settore di appartenenza di queste startUp. Vedremo successivamente i risultati di questa integrazione.

3.3 Ipotesi e Criteri di Verità

Obiettivo della tesi è quello di cercare di comprendere ed analizzare adeguatamente i processi decisionali delle startUp. Essenziale per un progetto di tesi è definire quelli che sono gli obiettivi da raggiungere. Nel nostro caso specifico, questi si traducono in delle Tesi affiancate da delle Ipotesi da approfondire e valutare.

Con Tesi andiamo a definire ed illustrare quelli che sono gli atteggiamenti caratteristici nei confronti del decision making da parte delle 3 tipologie di startUp analizzate all'interno del progetto dell'InnoVenture Lab. Parliamo di 3 tipologie perché all'interno del progetto oltre alle 2 tipologie

legate alla letteratura (Scientifiche ed Effectuation) viene inclusa anche la tipologia “Controllo”. Questo aspetto verrà approfondito in seguito ma, per dare anticipazione, si tratta di una categoria che, a differenza delle altre due, questa non riceve un metodo da seguire nel prendere le decisioni ma riceve solo delle nozioni base sull’imprenditorialità.

Con Ipotesi si intendono invece delle previsioni sintetiche ed esaustive sul comportamento decisionale delle tipologie startUp e che scaturiscono da queste Tesi. Queste dovranno essere testate al fine di verificarne la correttezza.

Infine, avremo una valutazione delle tesi e delle ipotesi introdotte. Questo significa avere un approccio critico nell’andare a cercare di falsificarle o validarle tramite i dati raccolti durante la fase operativa del progetto. Quest’ultima parte di valutazione sarà approfondita in seguito nel capitolo di Metodologia.

Andiamo quindi a definire Tesi ed Ipotesi, in modo da avere delle basi e dei punti di riferimento da andare a valutare in seguito.

3.4 Analisi delle Tesi

Partiamo dalla definizione delle Tesi. Queste rappresentano uno strumento utile per codificare i comportamenti che crediamo debbano tenere le startUp delle 3 categorie durante il proprio percorso, sulla base delle conoscenze teoriche apprese da ognuna di esse.

Come anticipato, il progetto InnoVenture Lab analizza una terza tipologia di startUp cioè la Controllo. Abbiamo ritenuto corretto sviluppare un’analisi anche per questa tipologia, anche se non ha un raffronto immediato nella letteratura scientifica. Questo aspetto può però portare ad interessanti valutazioni, confrontando chi ha un metodo ben definito in letterature con chi non ce l’ha.

Siamo andati quindi a definire 3 Tesi, una per le startUp formate con metodo Scientifico, una per quelle Effectuation e una anche per le startUp di tipologia Controllo.

➤ TH SCIENTIFICHE:

“Le startUp Scientifiche hanno un metodo di lavoro ben strutturato e delineato. Partono sempre dalla formulazione di ipotesi e nella grande maggioranza dei casi, si attivano per validare/falsificare le proprie ipotesi tramite: questionari, interviste e feedback, fatti in modo funzionale alle analisi che è necessario svolgere. Questo fornisce la possibilità di raccogliere una serie di informazioni utili, di qualità e soprattutto validate sul campo e ciò spinge le startUp ad effettuare un importante numero di pivot e tendenzialmente ad evitare i bias.”

Questo approccio può essere definito come “Demand Pull”: le startUp Scientifiche, in base alla domanda del cliente/mercato, cercano di adattare la propria proposta di valore, modificando le risorse interne e il prodotto/servizio che stanno sviluppando per gestire queste esigenze. I cambiamenti sono guidati dai continui feedback del cliente e tutte le informazioni vengono prese in considerazione per poter migliorare il modello di business esistente.

In poche righe si è cercato quindi di riassumere quello che si crede possa essere il tipico atteggiamento delle startUp scientifiche. L’approccio appare evidente come sia molto strutturato e “diligente”.

➤ **TH EFFECTUATION:**

“Le startUp basate su un insegnamento effettuativo si basano principalmente sull’intuizione e non seguono un processo rigoroso di verifica delle ipotesi. Queste tendenzialmente hanno un set di risorse limitato e un prodotto/servizio definito già in partenza. Gli imprenditori e il loro team sono a conoscenza delle proprie potenzialità e della proposta di valore che vogliono offrire e quindi hanno come obiettivo principale quello di trovare il cliente/mercato che più si addice al prodotto/servizio offerto.”

A differenza delle Scientifiche, si può notare come le Effectuation partano da presupposti molto diversi, se non addirittura opposti.

Naturalmente questa tesi ha una validità generale, bisogna però tener traccia della presenza di diverse eccezioni con comportamenti più simili alle Scientifiche. Questo accadeva anche nelle Scientifiche dove in alcuni casi abbiamo trovato delle voci fuori dal contesto.

Spesso però i processi di validazione sono viziati da bias (errori gravi di metodo) come, ad esempio, la scelta errata del campione di riferimento per le analisi.

➤ **TH CONTROLLO:**

“Le startUp di tipo controllo hanno un comportamento molto eterogeneo ed è evidente che la mancanza di un diktat di scelta specifico influisca molto. Queste basano la loro idea quasi sempre su esperienze lavorative personali pregresse. Ciò porta i founder ad essere eccessivamente legati alla propria idea e a non prendere le decisioni corrette e necessarie per la propria startUp o, nel caso, a farlo in maniera errata, affidandosi spesso solo alla propria cerchia ristretta.”

A differenza delle precedenti due, queste hanno un approccio, basato semplicemente sul far propri dei concetti durante un corso base di imprenditorialità. Ciò crea reazioni differenti tra i vari founder di questa tipologia di startUp e questo sarà evidente nei risultati che esporremo successivamente.

3.5 Analisi delle Ipotesi

Le Ipotesi sotto riportate risultano essere uno strumento a supporto delle Tesi prima create. Strumento per il motivo che andando ad indagare sulla loro veridicità o falsità sarà possibile andare a determinare la bontà delle Tesi precedenti. Si tratta di considerazioni di carattere molto generale che non fanno riferimento alla specifica tipologia o alla specifica casistica.

Queste ipotesi nascono dalla volontà di mettere in relazione la metodologia impartita ai tre gruppi di startUp con il processo decisionale portato avanti nel corso dei 10 round.

Le ipotesi sono le seguenti:

1. La metodologia appresa influenza il numero e la tipologia dei pivot effettuati delle startUp;
2. La metodologia appresa influenza la numerosità dei bias effettuati dalle startUp;
3. La metodologia appresa influenza il modo di validare/falsificare la propria proposta di valore;
4. Le startUp tendono a focalizzarsi su un'idea entro i primi tre round;
5. La categoria della startUp influenza il numero e la tipologia dei pivot.

Andiamo ad approfondire queste ipotesi.

Con la prima ipotesi l'obiettivo è quello di capire se il numero di pivot effettuati dalle startUp ha una correlazione stretta con il metodo applicato e appreso nel corso del progetto IVL. Non solo il numero ma anche, se non soprattutto, la tipologia del pivot effettuato.

In particolare, sembrerebbe un'associazione scontata vista la grande differenza che si presenta tra i diversi metodi. Ad esempio, ci si aspetterebbe che una Scientifica, che si basa molto sulla validazione puntuale delle sue ipotesi, possa effettuare un maggior numero di pivot rispetto ad una Controllo che invece si basa sull'esperienza personale del founder.

Naturalmente queste sono delle vere e proprie opinioni da andare quindi a validare e frutto di un'intuizione legata anche alla letteratura alla base di questo progetto.

La seconda ipotesi pone l'attenzione sul comprendere il tipo di correlazione che c'è tra i vari tipi di bias e le tipologie di startUp. Esiste un legame tra questi bias Cognitivi e il metodo utilizzato nel processo decisionale?

In particolare, il focus è su: bias delle risorse, bias Over Confidence, Confirmation bias.

Quello che si potrebbe inizialmente ipotizzare è che un approccio basato sull'intuizione, come quello delle Effectuation, possa portare ad un maggior numero di condizionamenti, ma questo deve aver una conferma effettiva. In questo senso l'ipotesi verrà approfondita nel capitolo dedicata alla Metodologia.

Il prendere delle decisioni ed effettuare dei pivot può scaturire da situazioni Testate o Non Testate. Nello specifico cosa intendiamo con questo verrà approfondito nel paragrafo successivo dedicato ai criteri di verità. Si può però intuire come per “Testato” si intenda un processo validato in modo rigoroso, tale per cui, con ottima probabilità, la scelta è condivisa dal target di mercato di riferimento indagato. Mentre con “Non Testata” si intende la situazione opposta, cioè una scelta presa in modo non altrettanto rigoroso e non confermata efficacemente sul mercato. Di fatti spesso i pivot Non Testati sono accompagnati da bias Cognitivi e da errori di metodo.

Facendo riferimento alla quarta ipotesi si evince, dalle nostre analisi, come tendenzialmente la parte iniziale del ciclo di vita di una startUp è caratterizzato da una grande incertezza sia per la proposta di valore sia per l’effettivo target di clienti del modello di business. Imprenditori e team di Lavoro saranno quindi più attivi nel modificare e cambiare diversi aspetti della proposta di valore. Inoltre, dalla letteratura e dal metodo impartito si può dedurre come le tre tipologie abbiamo un approccio diverso al pivot nel corso dei 10 Round. Tendenzialmente le Scientifiche tendono ad avere un rapporto con la validazione più attento nel corso di tutto il loro “Journey”, il che comporta un maggior numero di pivot. D’altra parte, le Effectuation puntano meno su questa verifica e quindi ci si può aspettare un calo più netto del numero di pivot nel corso dei 10 round.

Infine abbiamo inserito un ipotesi di carattere più generale. Il focus ricade sul settore di riferimento delle startUp. Sono state definite 7 categorie: Trasporto&Viaggi, Market Place, Formazione, Health Care, Sociale, Tech e Altro. Ipotizziamo che l’ambito, unito alla tipologia (Scientifiche, Effectuation, Controllo), possa influenzare molto il rapporto della startUp con il numero e il tipo di pivot.

3.6 Criteri di Verità

All'interno di questa sezione saranno definiti nel dettaglio i Criteri di Verità. Di cosa si tratta?

I Criteri di Verità rappresentano dei canoni di valutazione sulla base dei quali si determina se una dichiarazione è vera o falsa. Quindi, sulla base di questi criteri, si riesce a valutare e stabilire se le affermazioni sono o meno da considerare attinenti alle analisi da svolgere. Non servono però solo a valutare la veridicità; infatti, in questo elaborato, saranno sfruttate anche per catalogare le casistiche. Si intuisce allora la criticità di questi fattori e come una loro definizione sia fondamentale.

Di seguito saranno definite una serie di "Tabelle di Verità", contenenti i principi. In particolare, abbiamo gestito e compilato quattro tabelle ognuna relativa ad uno dei seguenti aspetti: pivot Radicali ed Incrementali, pivot Testati e Non Testati, Categorie startUp, bias.

3.6.1 Tabella di Verità pivot Radicali ed Incrementali

Situazione	Tipologia pivot	Esempio
Variazione del Business Architecture con eventuale aggiunta di altri tipi di pivot	Radicale	CENTS
Cambiamento netto del Customer Segment rispetto alla proposta attuale	Radicale	HairBnB
Cambiamento del Customer Segment a casistica simile	Incrementale	Masteredia
Variazione sostanziale della Value Proposition	Radicale	AmaliaCare
Variazione marginale della Value Proposition	Incrementale	SMAV
Stravolgimento dell'idea iniziale	Radicale	Anconet1, Augura (ex SaveIt), Bee Book, DIADE
Una variazione che comprende almeno due voci del BMC, di cui una è sempre o Value Proposition o Customer Segment	Radicale	Columuns

Tabella 3. Tabella di verità pivot radicali ed incrementali

La tabella è risultata essere uno strumento essenziale per interpretare il comportamento delle startUp e andarle quindi a catalogare sulla base dei pivot incontrati durante l'analisi delle interviste.

Andiamo ad avvalorare quanto fissato in tabella con degli esempi.

HairBnB [Effectuation]: obiettivo di questa startUp è dare la possibilità tramite App di prenotare e ricevere comodamente a casa servizi di cura del corpo, quali parrucchiere, pedicure, manicure,

estetista. L'obiettivo era generare l'offerta sul portale grazie al contributo di chiunque volesse offrire questo genere di servizio. La Customer Segment era quindi estremamente ampia ed eterogenea. Nel corso del quinto round sono però costretti per motivi normativi, che impediscono agli amatoriali di offrire servizi a domicilio, di focalizzarsi esclusivamente sui professionisti. Appare evidente come questa situazione riduca drasticamente i soggetti offerenti sulla piattaforma → pivot Radicale

Viceversa, quando la Customer Segment va ad includere o ad escludere una particolare fascia di età, abbiamo deciso di catalogarlo come un pivot incrementale, essendo una variazione dal peso specifico relativo all'interno del business. Un esempio esplicativo di pivot incrementale sul Customer Segment è di Enveption [Scientifica]. Si tratta di una startUp che ha come obiettivo la sensibilizzazione della società sui temi legati alla sostenibilità ambientale. Inizialmente focalizzata sul formare le nuove generazione direttamente durante le ore scolastiche, si decide, per cercare di allargare la base clienti, di proporre corsi anche al mondo del lavoro e dei professionisti. È evidente come non ci sia stato uno stravolgimento nel segmento di clientela target, ma come invece la startUp abbia voluto ampliare l'offerta ad un settore affine per molti aspetti a quello di partenza → pivot Incrementale.

Riportiamo ora degli esempi di startUp che hanno rivoluzionato totalmente il loro business: Anconet1, Augura (ex SaveIt), Bee Book, DIADE.

Anconet1 ha lo scopo di recuperare i capi sartoriali passati ormai di moda per evitare di buttarli. Il tema è legato alla sostenibilità e al riciclo dei capi per non sprecare risorse, infatti i capi, di buona qualità e con buoni materiali, potrebbero essere riciclati o rivenduti come "vintage". Questa introduzione alla startUp ha però un riscontro molto diverso già al primo round. Anconet1 decide infatti di effettuare un cambio totalmente radicale ed inatteso della proposta di valore iniziale. In particolare, la founder ha deciso di lanciarsi in un settore molto diverso, quello dell'allevamento di insetti con l'obiettivo di nutrire i pesci da allevamento. Appare evidente come il tipo di pivot descritto sia netto, un vero e proprio dietro front. Per questo si tratta di un pivot di tipo radicale.

Altro esempio è quello di Bee Book. Anche in questo caso l'idea di partenza viene stravolta, passando dall'idea di diventare il portale di riferimento per il noleggio di barche a l'idea di creare un applicazione che permetta di prenotare molteplici servizi legati alla cura della persona (food, cosmesi, make up, fisioterapia, ...)

3.6.2 Tabella di Verità pivot Soggetto a Test e Non Soggetto a Test

Come prendono le decisioni	Modellizzazione	Esempio
Sulla base dei risultati dei questionari	Soggetto a Test	Orior, Rebesty
Sulla base dei round di interviste svolte con segmenti di clientela target	Soggetto a Test	Different, YOURENT
Sulla base di risultati di ricerche “certificate” (ricerche di mercato, report, ...)	Soggetto a Test	Agrifood X.0
Sulla base dei feedback ricevuti da possibili clienti (interazioni sito, richieste di informazioni, application al servizio)	Soggetto a Test	Martin Eden
Sulla base dei feedback ricevuti da conoscenti (familiari, colleghi, amici) NON informati sui temi	Non Soggetto a Test	Ultreia
Sulla base dell'intuizione	Non Soggetto a Test	ErbeMoni, Exclusive Garage
Sulla base di imposizioni dovute a leggi/norme	Non Soggetto a Test	AmaliaCare (Ex BadaME)
Sulla base di interviste svolte in modo approssimativo	Non Soggetto a Test	CWexchange
Sulla base di ricerche svolte in modo approssimativo (target clienti sbagliato, domande fuori contesto, ...)	Non Soggetto a Test	SMAV
Sulla base di urgenze ed esigenze temporali serrate	Non Soggetto a Test	MiMadmission

Tabella 4. Tabella di verità pivot soggetti/non soggetti a test

Qui la distinzione tra pivot Soggetti a Test e Non Soggetti a Test è di più evidente. Con test si intende che c'è stato un qualche tipo di esperimento che ha portato ad una “validazione” dell'idea, mentre senza test è la situazione opposta in cui il pivot non viene testato con un processo di validazione.

L'esempio più comune è il pivot frutto di intuito. Questo è stato catalogato come Non Soggetto a Test, visto che la soggettività dell'intuito, a prescindere dall'esperienza di chi decide, non può ricondursi ad un processo strutturato di conferma sul mercato e sulla base dei feedback diretto del cliente. Viceversa, un pivot basato su interviste puntuali e con un range di domande utile alla validazione della proposta abbiamo ritenuto fosse sufficiente per definire il pivot Testato.

Casistica degna di nota è quella relativa alle situazioni ambientali contingenti, come il Covid, o dettate dalle Norme/Leggi. In questi casi abbiamo optato per definire il pivot come Non Testato.

Riportiamo alcuni esempi puntuali incontrati durante l'analisi dei dati:

- **Different** [Scientifica]: svolge interviste e questionari per testare l'idea → Soggetto a Test
- **Martin Eden** [Scientific]: questa startUp ha l'obiettivo di "insegnare" a scrivere bene in italiano, visto il forte problema della linguistica (dati mostrano come gli italiani non sappiamo né parlare né scrivere in modo corretto). La sua base di conferma nasce nel mondo accademico e dal confronto con altre persone che riscontrano questo problema. La validazione avviene però anche tramite i feedback delle persone che partecipano ai seminari → Soggetto a Test
- **CWexchange** [Effectuation]: le interviste svolte in questo processo di validazione non hanno valore essendo state svolte in modo approssimativo e casuale → Non Soggetto a Test
- **ErbeMoni** [Scientifica]: nonostante sia scientifica, il founder lavora in modo molto intuitivo senza andare a validare le sue intuizioni. Effettua un pivot e solo successivamente, in base ai risultati ottenuti, va a confermare la bontà della decisione → Non Soggetto a Test; siamo nel campo di lavoro di una effectuation più che di una scientifica
- **Ultreia** [Effectuation]: interviste sono per la maggior parte basate su colloqui con parenti e cerchia ristretta non informata e che esprime pareri non attendibili → Non Soggetto a Test
- **MiMadmission** [Controllo]: basa la propria proposta di valore sul supporto agli studenti nella ricerca ed iscrizioni ai master. Visto che il periodo del round 1 è ravvicinato con le iscrizioni ai master decidono che c'è la necessità di velocizzare i tempi e di saltare la fase di validazione per lanciare l'idea e vedere se funziona direttamente sul campo → Non Soggetto a Test

3.6.3 Tabella di Verità Categorie startUp

Per andare ad effettuare un'analisi che potesse interessare trasversalmente le tre tipologie si è deciso di introdurre una classificazione delle startUp in **7 categorie**: Trasporto&Viaggi, Market Place, Formazione, Health Care, Sociale, Tech e Altro.

L'obiettivo è quello di andare a comprendere se esistono delle correlazioni tra ambito di appartenenza e tipologia di cambiamenti apportati all'idea. Questa analisi ci permetterà di approfondire temi già affrontati in progetti di tesi e studi precedenti al nostro. In particolare, le startUp con un fine Sociale dimostrano una mancata propensione al cambiamento, probabilmente dovuta ad un attaccamento profondo alla proposta di valore.

I criteri con cui le abbiamo catalogate sono definiti nella seguente Tabella di Verità:

Caratteristiche	Tipologia	Esempio
Trasporto Merci	Trasporto&Viaggi	AbiGio
Trasporto Cibo	Trasporto&Viaggi	Miomeal
Trasporto Persone	Trasporto&Viaggi	Gea – I.e.f.e
Organizzazione Viaggi	Trasporto&Viaggi	Eco2Bike
Piattaforma per compra/vendita di prodotti e servizi	Market Place	Avatar (Avenir), Centricity
Piattaforma per noleggiare prodotti/servizi	Market Place	YOURENT (weri)
Formazione professionale persone/aziende	Formazione	MIMAdmission
Fornitura di servizi per l’ottimizzazione del lavoro	Formazione	Community House
Fornitura di informazioni sulla rassegna stampa	Formazione	Columns
Cura Estetica della persona	Health Care	BeeBook, HairBnB
Salute personale	Health Care	Doctorify
Salute Mentale	Health Care	MilestoneOfLife
Obiettivo del “bene superiore”	Sociale	Enveption
Benessere collettivo della società	Sociale	Rebesty
Base informatica preponderante	Tech	House! 9A55d (Houseplus), Scaleapse
Produzione non di carattere tecnologico (vestiti, ...)	Altro	DMN Technologies

Tabella 5. Tabella di verità categorizzazione startUp

3.6.4 Tabella di Verità bias

All’interno dell’economia di questo progetto di tesi un ruolo determinante l’hanno avuto i bias.

Che cosa si intende con bias? Si intende un preconcetto o una distorsione che può influenzare negativamente o positivamente la valutazione o l’interpretazione dei dati.

I bias che affronteremo in questo progetto di tesi sono suddivisi in tre categorie:

1. Bias delle risorse
2. Bias Over Confidence
3. Confirmation bias

La tabella di verità seguente definisce le casistiche in cui ricadono le tre tipologie di bias:

Situazione	bias	Esempio
Prendono decisioni sulla base delle risorse a disposizione	bias Risorse	AbiGio
Limitano le proprie attività vista la scarsità di tempo e capitali	bias Risorse	CWexchange
Non accettano/comprendono i feedback e non modificano la propria idea per allinearsi al mercato	bias Over Confidence	ErbeMoni
Selezionano il campione di riferimento solamente tra contatti stretti e non tra soggetti rilevanti ai fini della validazione	Confirmation bias	(Avatar) (Avenir) Tauwhiro
Il processo di validazione si basa solo sui feedback favorevoli, mancando di oggettività	Confirmation bias	Crystal Design Couture
L'idea è frutto dell'esperienza personale del founder, che quindi non valida l'idea ritenendola già corretta	bias Over Confidence	Skynet Robotics

Tabella 6. Tabella di verità tipologie di bias

Per meglio comprendere cosa si intende con queste 3 categorie di seguito vengono riportati degli esempi specifici presi dalle startUp analizzate e presenti a database.

Esempi di bias delle Risorse li possiamo trovare in numerose startUp. In particolare, riportiamo il caso esemplare di AbiGio [Controllo]. Questa realtà durante il proprio percorso nei 10 round continua a ridurre le caratteristiche della proposta per limitare i costi, viste le risorse scarse. Sceglie inoltre di partire da un mercato più semplice (Sardegna) e non dal Nord Italia per risparmiare sui costi di lancio, senza considerare il fatto che il mercato aggredito porta con sé una nettamente minore redditività.

Esempio di bias Over Confidence è presente nella startUp (Avatar) (Avenir) Tauwhiro [Effectuation]. Questa è guidata da un founder estremamente convinto della propria idea, al punto da ignorare la possibilità di entrata di competitor, ritenendo la sua proposta differente, nonostante una mancata verifica oggettiva.

Altro esempio di eccessiva “Confidence” nell’idea avviene anche nel caso di una startUp Scientifica come ErbeMoni [Scientifica]. Qui il founder decide di procedere con la propria idea senza validarla e di modificarla solo nel momento in cui nasceranno dei problemi.

Volendo portare degli esempi di startUp affette da Confirmation bias possiamo trovare due casi importanti:

- Skynet Robotics [Scientifiche]: questa effettua delle interviste e dei questionari ma limitatamente alla fase iniziale. Questi terminano nel momento immediatamente successivo all’ottenimento da parte del founder di un numero limitato di feedback positivi. Ciò conferma la presenza di un bias perché l’idea non può ritenersi confermata sulla base di un ristretto numero di feedback positivi, magari contrapposti ad un gran numero di feedback negativi.
- Crystal Design Couture [Controllo]: si tratta di un altro esempio di Confirmation bias, ma qui il tema è legato ai soggetti con cui confrontarsi per ottenere una verifica. In particolare, la Crystal procede con un processo di validazione unicamente basato sul giudizio di amici e familiari.

4 Analisi Processo Decisionale

Nella seguente sezione andremo ad analizzare nel dettaglio i risultati ottenuti in fase di analisi e di compilazione del database. L'obiettivo è quello di andare a verificare la correttezza o meno delle ipotesi esposte in precedenza.

Al termine di ogni step di analisi verrà effettuato un test di significatività attraverso l'operatore statistico **Chi Quadro**, il quale permetterà di dare una validità statistica ai risultati ottenuti. Il test ha come obiettivo il confronto tra due frequenze o percentuali ed in effetti i dati raccolti nella seguente tesi rappresentano, nella quasi totalità dei casi, delle frequenze o delle percentuali. Lo scopo sarà quindi quello di metterle a confronto e di verificare se la differenza fra queste è significativa o meno.

Il test si compone dei seguenti passi:

1. Individuare le frequenze osservate relative ai campi indagati durante l'analisi;
2. Calcolare le frequenze attese di tali campi;
3. Calcolare il Chi Quadro attraverso la seguente formula:

$$\frac{(\text{frequenza osservata} - \text{frequenza attesa})^2}{\text{frequenza attesa}}$$

4. Confrontare il Chi Quadro ottenuto con i valori critici del Chi Quadro.

Si intuisce che il Chi Quadro aumenta con l'aumentare della differenza dei dati posti a confronto. Se esso supera certi valori prefissati e critici, la differenza viene ritenuta significativa; in caso contrario, non si può affermare l'esistenza di una differenza significativa tra i due eventi considerati.

Per calcolare i valori critici del Chi Quadro, sono stati presi in considerazione i seguenti valori di α , che rappresenta il valore consentito come errore di prima specie:

- $\alpha=5\%$
- $\alpha=10\%$

Andiamo ora ad iniziare l'esposizione dei risultati ottenuti.

4.1 Analisi Numerosità pivot

Essendo le analisi basate su estrazioni numeriche il primo dato che è fondamentale estrarre, anche in previsione degli step successivi, è quello della numerosità dei pivot. Si tratta di un'informazione di relativamente facile ottenimento e che permetterà confronti interessanti e lo studio di una delle prime ipotesi introdotte. Nell'ambito del progetto InnoVenture Lab, ad oggi, il numero complessivo di startUp analizzate e catalogate è di 100 casi. In queste abbiamo una quasi perfetta suddivisione: 35 Scientifiche, 33 Effectuation e 32 Controllo.

I dati che emergono sul numero generale di pivot sono i seguenti:

Tipologia	N° startUp	pivot Totali
Scientifiche	35	114
Effectuation	33	102
Controllo	32	97

Tabella 7. Numero startUp e numero pivot per tipologia

Ciò che emerge è che le Scientifiche sono quelle che effettuano il maggior numero di pivot nell'arco dei 10 round. Mediamente il numero di pivot effettuato dalla singola startUp è di **3.26** per la tipologia Scientifiche; **3.09** per le Effectuation e di **3.03** per le Controllo.

Questi risultati sembrano confermare l'ipotesi che le Scientifiche abbiano una maggior tendenza a pivotare nel corso dei 10 round. Va però considerato il fattore del numero delle startUp. Se si procede con la normalizzazione del dato, cioè si rapportano i valori su 35 startUp per ciascuna, si può notare come il numero medio di pivot in realtà sia molto simile tra le 3. Ciò pone dei dubbi sulla possibilità di confermare l'ipotesi che il numero di pivot sia fortemente dipendente dalla tipologia di startUp. I dati non sembrano sufficienti a fare questo tipo di validazione.

Tipologia	pivot Totali
Scientifiche	114
Effectuation	108
Controllo	106

Tabella 8. Numero pivot per tipologia con allineamento

I risultati, per ora, sono quindi non allineati rispetto a quello che ci si aspettava dalla ipotesi introdotte. L'analisi è però preliminare e ancora di "alto livello". È necessario quindi un maggior livello di dettaglio, che andiamo introdurre con la distinzione tra pivot incrementale e pivot radicale.

Pivot Incrementali e Radicali

Cosa si intende per pivot Incrementale e per pivot Radicale è stato già discusso nel dettaglio nella sezione relativa ai criteri di verità. Riassumendo, per pivot incrementale intendiamo una modifica del modello di business che non comporta uno stravolgimento della proposta di valore ma apporta un aggiustamento marginale finalizzato al miglioramento dell'idea. Per radicale invece, come chiarisce bene il termine, si intende una variazione significativa sulla proposta di business della startUp e che generalmente coinvolge almeno una voce tra Value Proposition e Customer Segment.

L'analisi seguente risulta importante per indagare le tendenze al cambiamento mostrate delle tre tipologie di startUp (Scientifiche, Effectuation e Controllo). Per farlo si sfrutta un grafico frutto dell'analisi svolta nel nostro Database dove sulla sinistra è riportato il numero di pivot incrementali e sulla destra il numero dei pivot radicali:

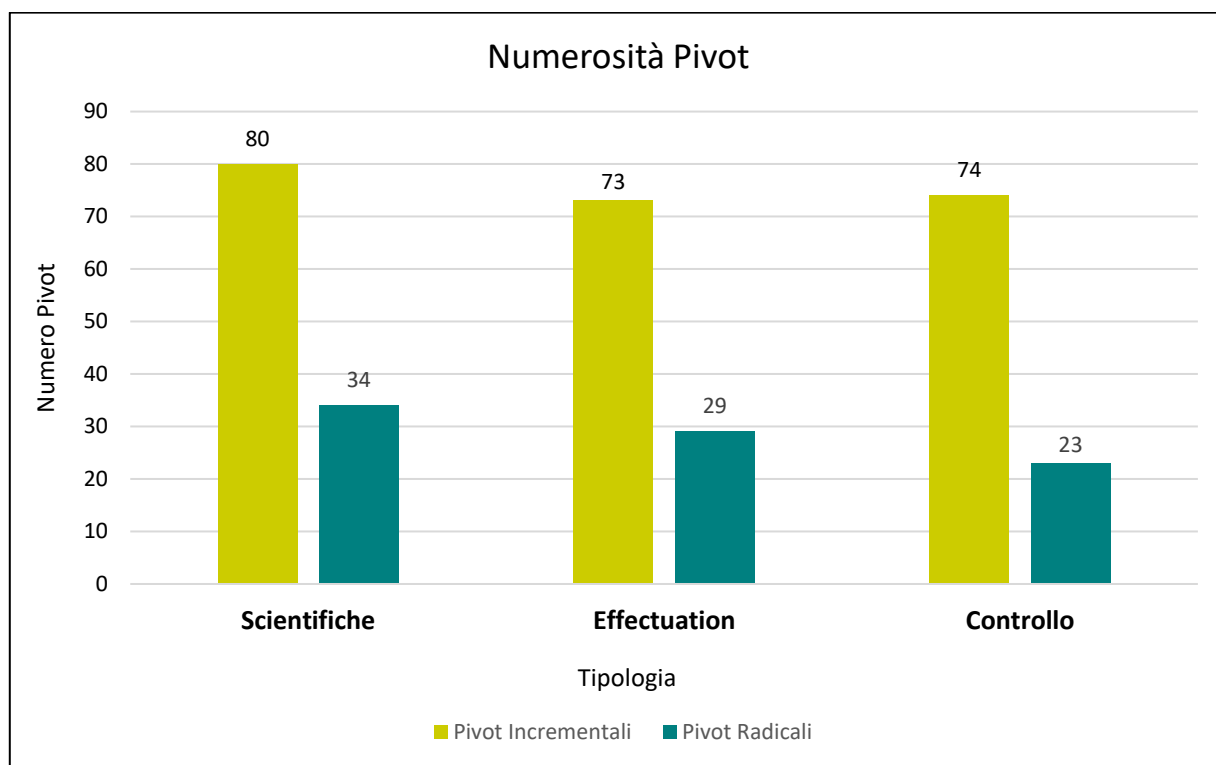


Figura 5. Numerosità pivot per tipologia

Anche i risultati di questa analisi non evidenziano differenze significative. Queste ci sono ma sono marginali e non sufficienti a dimostrare una differenza di comportamento tra le tre tipologie.

Ragionando invece sui valori medi le Scientifiche svolgono mediamente 2,29 pivot incrementali e 0,97 pivot radicali, le Effectuation 2,21 e 0,88 e infine le Controllo 2,31 e 0,72.

Le differenze se andiamo a normalizzare il dato su una base di 35, come fatto in precedenza, risultano ancora meno evidenti:

Tipologia	pivot Incrementali	pivot Radicali
Scientifiche	80	34
Effectuation	77	31
Controllo	81	25

Tabella 9. Numero pivot per Tipologia con Allineamento

La differenza non è rilevante soprattutto lato pivot incrementali, mentre per i radicali qualche, minima, differenza si nota. Infatti, le Controllo hanno un numero effettivamente inferiore dei pivot.

Questo, basandoci sulla teoria, è un risultato inatteso. Infatti, le Scientifiche basano il proprio impegno su un processo ciclico che parte dalla definizione di una teoria base, che porta a delle ipotesi che sono da confermare tramite una costante ricerca di conferme. Tendenzialmente, quando ricevono un feedback utile dal mercato, le startUp Scientifiche effettueranno un cambiamento del proprio modello di business. Questo nella stragrande maggioranza dei casi ma naturalmente sussistono delle eccezioni, è il caso ad esempio delle startUp Scientifiche ErbeMoni e Skynet che hanno invece un atteggiamento prevalentemente basato sull'intuito e quindi più affine alla tipologia Effectuation. Perciò quello che ci si aspettava era un numero di pivot assoluto, ma anche relativo ad Incrementali e Radicali, maggiore rispetto alle altre tipologie.

Quindi, da questi numeri, possiamo concludere che la tendenza ad effettuare un maggior numero di pivot non dipende dalla natura stessa della tipologia.

Per quanto riguarda le startUp Effectuation, queste hanno un diverso approccio rispetto al metodo scientifico. Esse tendono ad effettuare pivot nel momento in cui le loro risorse, competenze o la proposta di valore che loro offrono, non fanno “fit” con le esigenze del mercato.

Con “fit” intendiamo l'allineamento tra le richieste del mercato e la proposta della singola startUp. Questa situazione a volte viene a mancare nelle dinamiche imprenditoriali delle startUp Effectuation visto che non svolgono un processo di verifica sul mercato in modo puntuale.

A differenza delle startUp Scientifiche, quelle Effectuation non sono alla ricerca di un problema o di un'esigenza latente del mercato, bensì hanno delle risorse limitate e una proposta già stabilita e consolidata, da offrire al segmento di clientela giusto.

Tendenzialmente cercano risposta ad un'esigenza alquanto semplice: trovare il segmento di clientela che ben si adatta e che ha interesse nella proposta della startUp. Questo porta ad effettuare principalmente pivot di tipo incrementale, in quanto l'idea del modello di business è già consolidata nella mente e nel modus operandi della startUp.

La decisione è quindi quella di operare delle modifiche minime che puntano al miglioramento del modello di business già presente, senza effettuare dei pivot radicali i quali andrebbero a modificare in modo importante la strategia della startUp Effectuation.

Quindi ci saremmo aspettati un numero evidentemente minore di pivot rispetto alle startUp Scientifiche, ma una predilezione per modifiche incrementali piuttosto che radicali. Ciò non ha avuto un riscontro effettivo, visto che il numero assoluto di pivot non è molto diverso e la differenza tra pivot radicali ed incrementali è identica tra i due metodi (46).

Soffermandoci sulle startUp di tipo Controllo emerge come queste abbiano un comportamento simile sul numero di pivot incrementali ma molto diverso sui radicali.

Analisi Chi Quadro numero di pivot incrementali e radicali

Con la seguente analisi statistica si vuole andare a confrontare i valori ottenuti, dalle tre categorie di startUp, per il numero di pivot incrementali e radicali. I numeri in gioco sono delle frequenze che raccontano il numero di volte in cui le tre tipologie effettuato un pivot e di che tipo.

Nella seguente analisi vengono effettuati tre confronti 1:1 tra le tre tipologie di startUp, ciò porta al calcolo di tre distinti valori del chi quadro, uno per ogni confronto.

L'ipotesi nulla (H_0), basilare per questo tipo di test, è che le metodologie portino allo stesso risultato, e che quindi siano uguali dal punto di vista statistico. Se il valore calcolato Chi Quadro dovesse superare i valori critici presi in considerazione, allora si potrà andare a rifiutare l'ipotesi nulla. Questo si traduce in un'effettiva differenza tra le due metodologie adottate.

Si riporta nella seguente tabella il calcolo dei tre Chi quadro, uno per confronto.

Confronto	Chi Quadro calcolato
Scientifiche - Effectuation	0,0506
Scientifiche - Controllo	0,9934
Effectuation - Controllo	0,5738

Tabella 10. Chi Quadro per confronto numero pivot

I valori critici del Chi Quadro sono uguali per tutte le analisi visto il confronto sempre tra coppie:

Chi Quadro con $\alpha = 5\% \rightarrow 3,84145$

Chi Quadro con $\alpha = 10\% \rightarrow 2,7055$

Come si può notare i valori Chi Quadro Calcolato, in tutti e tre i casi non superano i valori critici, sia con livello di significatività 5% che 10%.

Questo ci porta a non rifiutare l'ipotesi nulla di uguaglianza tra i metodi. Dal Punto di vista statistico i tre modi hanno quindi lo stesso comportamento per quanto concerne il numero di pivot effettuati.

Questo va quindi a confermare le analisi e i risultati riportati in precedenza. Questo significa che la diversità evidenziata tra ipotizzato e realtà ha validità statistica.

Evidenze emerse

Traendo delle conclusioni sull'Ipotesi n°1 "Il metodo di lavoro appreso influenza il numero e la tipologia dei pivot effettuati delle startUp", non appare esserci una differenza tale da confermare una correlazione tra numero di pivot e la metodologia di lavoro delle startUp.

4.2 Analisi delle Tipologie di pivot in relazione al metodo

Dopo aver studiato l'andamento del numero di pivot, andiamo ora ad analizzare la tipologia dei pivot che viene svolto dalle startUp. Un pivot può essere classificato in diversi modi, ma in questa tesi andremo ad indagare secondo le seguenti due politiche: pivot di Eric Ries e pivot che portano a cambiamenti sul Business Model Canvas.

In questo paragrafo partiamo dall'ipotesi che la metodologia seguita dalle startUp influenza la tipologia di pivot.

4.2.1 Pivot Eric Ries

Abbiamo visto in precedenza come Eric Ries, imprenditore statunitense noto per aver sviluppato il concetto di "Lean Startup" (startup snella), abbia definito 10 diverse categorie di pivot. Queste sono tra loro molto diverse e ma è possibile raggrupparle per 3 macro aree: Prodotto, Cliente, Prodotto&Cliente. Nello specifico queste includono i seguenti tipo specifici di pivot:

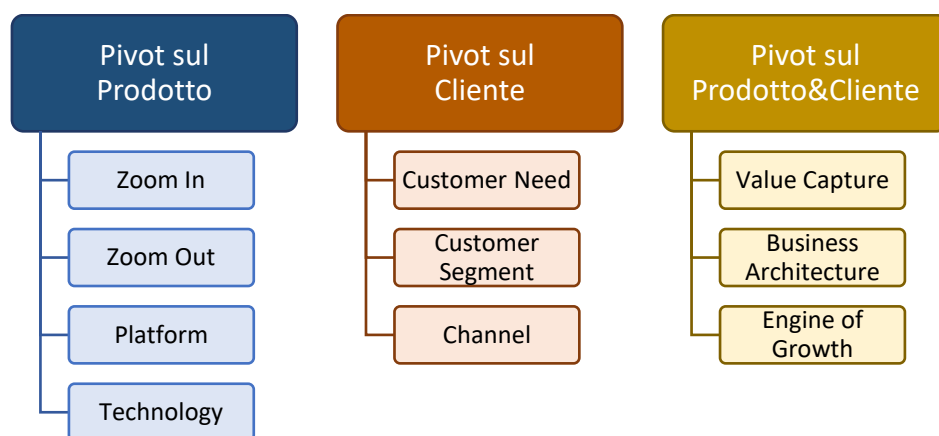


Figura 6. Macro-tipologie di pivot Eric Ries

Andiamo a riportare i risultati che emergono per metodo.

Partiamo analizzando le *startUp Scientifiche*.

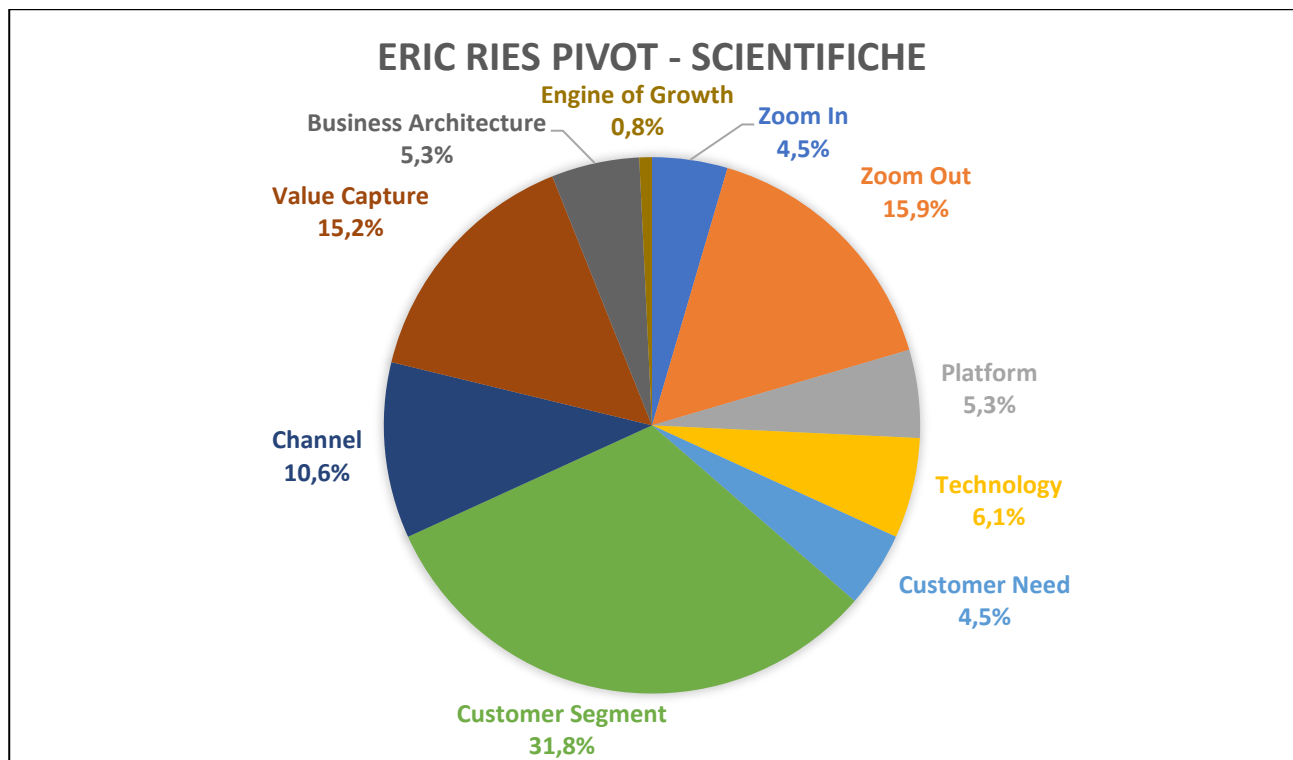


Figura 7. Pivot Eric Ries dettaglio Scientifiche

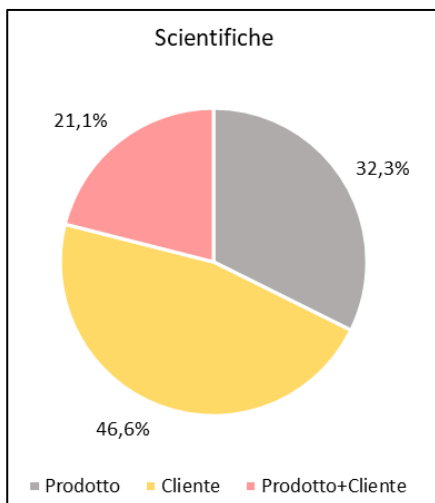


Figura 8. Pivot Eric Ries aggregato Scientifiche

Appare evidente quali siano i top3 pivot più comuni. Questi 3, su 10, da soli rappresentano circa il 63% del totale.

Tra questi il tipo di pivot preponderante è relativo al Customer Segment (31,8%) seguito da Zoom Out pivot (15,9%) e Value Capture pivot (15,2%).

Ragionando invece in aggregato, il macro pivot “Cliente” è il nettamente più presente, spinto dalla variazione del Customer Segment. All’interno del quasi 47% dei pivot Cliente questo rappresenta la maggioranza, mentre nelle altre 2 macro categorie non esiste un pivot dal peso specifico così elevato.

Ora vediamo più nel dettaglio le *startUp Effectuation*.

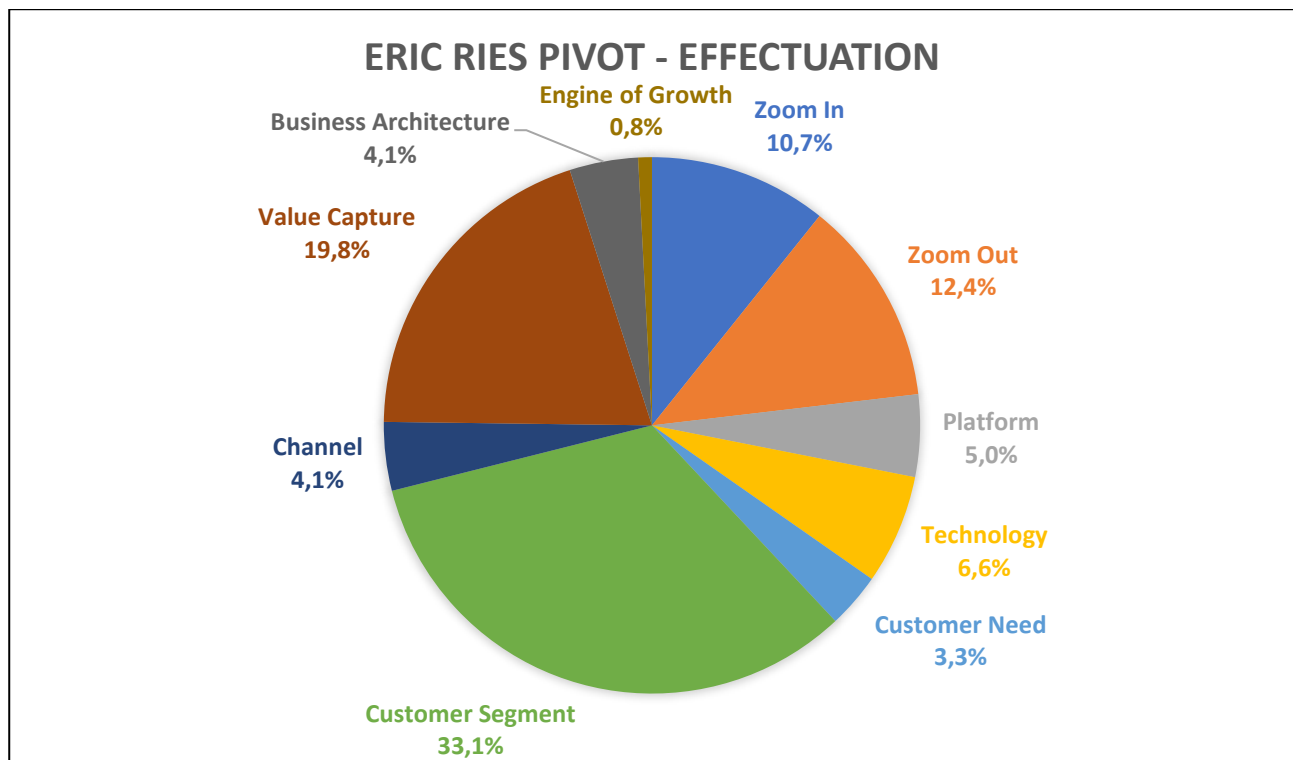


Figura 9. pivot Eric Ries dettaglio Effectuation

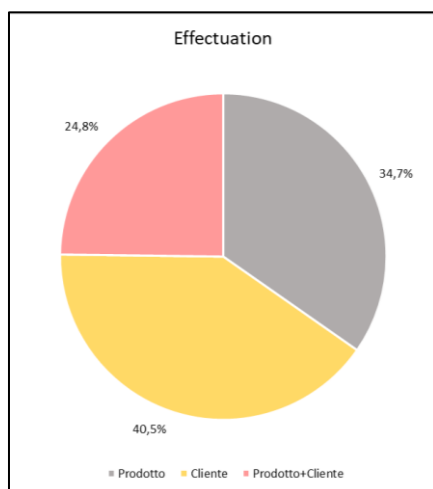


Figura 10. Pivot Eric Ries aggregato Effectuation

Anche in questo caso il pivot che viene effettuato in modo più frequente è quello riferito al Customer Segment (33,1%). A seguire le startUp Effectuation tendono a cambiare nel circa 20% dei casi la Value Capture e infine vi sono con il 12,4% e il 10,7% rispettivamente Zoom Out e Zoom In che comportano una modifica nel prodotto/servizio offerto dalla startUp.

Le startUp Effectuation sono molto legate alla loro idea e con le loro risorse cercano di trovare il cliente giusto a cui proporre il loro modello di business.

È dunque un dato significativo il 33% di cambiamenti del bacino di clienti a cui vorrebbe arrivare la startUp. Il prodotto/servizio offerto viene modificato limitatamente e non varia davanti a feedback negativi da parte dei potenziali clienti e questo porta ad un cambiamento continuo del cliente target a cui poter offrire il proprio servizio.

È indicativo anche il consistente 20% riguardante il cambiamento del modello di Value Capture: una volta trovato il cliente ottimale si va ad insistere sul modello di ricavi per entrare sul mercato in modo efficace e redditizio.

Analizziamo ora i pivot di Ries nelle *startUp Controllo*.

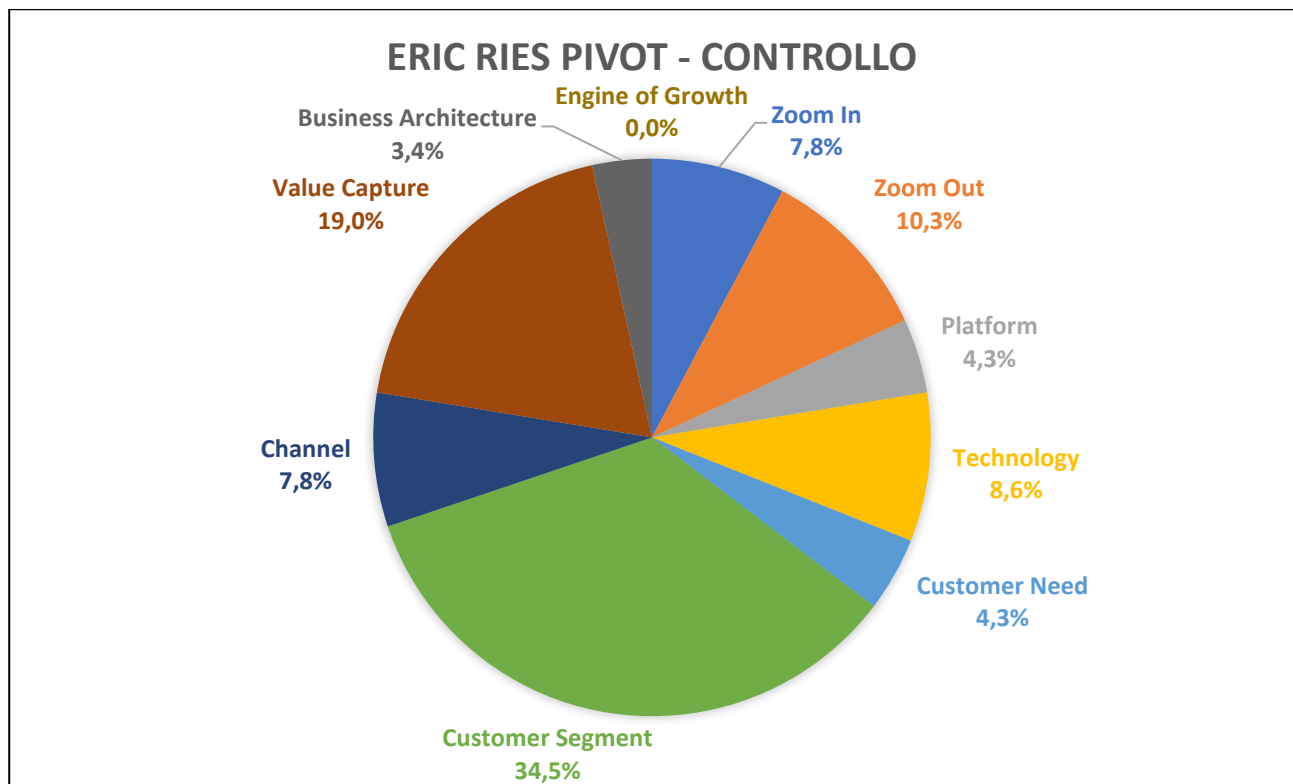


Figura 11. pivot Eric Ries dettaglio Controllo

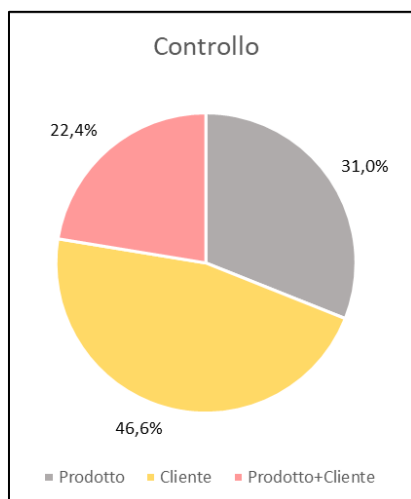


Figura 12. Pivot Eric Ries aggregato Controllo

Nelle startUp controllo si può notare come si riscontra un comportamento eterogeneo, ma che allo stesso tempo ricalca il comportamento delle startUp Effectuation.

Le startUp di tipo controllo infatti tengono molto alla loro idea di business e cercano di portarla avanti nonostante ricevano dei feedback negativi da parte del mercato. Questa affermazione trova una conferma nel fatto che il 34,5% dei cambiamenti sono riferiti al Customer Segment e più in generale quasi il 47% dei pivot secondo Eric Ries riguarda il Cliente.

Analizziamo ora i pivot di Ries a *livello generale*.

Fino ad ora ciò che si è scoperto è la tendenza, comune a tutte e tre le casistiche, ad andare a modificare il Customer Segment per allinearla alla proposta di valore.

Approfondiamo il tema andando a confrontare nel dettaglio i dati puntuali tramite uno strumento tabellare:

	Eric Reis Pivot	Scientifiche	Effectuation	Controllo
Prodotto	Zoom In	4,5%	10,7%	7,8%
	Zoom Out	15,9%	12,4%	10,3%
	Platform	5,3%	5,0%	4,3%
	Technology	6,1%	6,6%	8,6%
Cliente	Customer Need	4,5%	3,3%	4,3%
	Customer Segment	31,8%	33,1%	34,5%
	Channel	10,6%	4,1%	7,8%
Prodotto+Cliente	Value Capture	15,2%	19,8%	19,0%
	Business Architecture	5,3%	4,1%	3,4%
	Engine of Growth	0,8%	0,8%	0,0%

Tabella 11. pivot Eric Ries confronto tipologie

Gli aspetti effettivamente differenzianti che emergono coinvolgono le seguenti quattro voci: Customer Segment, Value Capture, Channel e Zoom In.

Confrontiamo Scientifiche con Effectuation.

Il Customer Segment è variato significativamente in entrambe, ma dal confronto reciproco non è possibile rilevare un'oggettiva differenza, essendo i dati molto simili.

Ciò che invece porta con sé una differenziazione più netta è il Channel, che rappresenta il cambiamento dei canali di vendita o distribuzione del prodotto/servizio offerto, con 10,6% per le Scientifiche e 4,1% per le Effectuation.

Dove invece il riscontro favorisce le Effectuation in modo evidente è nella categoria di pivot Value Capture. Indicativo il fatto che si tratta della seconda tipologia per peso subito dopo il Customer Segment. Una volta individuato il segmento di mercato di riferimento e avendo già un prodotto definitivo, l'obiettivo sarà quello di individuare il metodo migliore per monetizzare.

Da questo punto di vista, la differenza con le Scientifiche può essere motivata dal fatto che quest'ultime hanno un processo di validazione della proposta più lungo e il comprendere il metodo di revenue corretto risulta essere una priorità successiva alla definizione puntuale della proposta.

L'ultima differenza che risulta significativa è legata al Zoom In pivot. Le Effectuation, secondo la letteratura, partono da una proposta e cercano un segmento target di clienti interessato, mentre le Scientifiche ricercano un problema da risolvere e poi sviluppano una soluzione. Partendo da questo presupposto e con il supporto anche dei dati ottenuti, risulta essere più semplice specializzarsi su una funzione già esistente (Zoom In) per le Effectuation (10,7% - E vs 4,5% - S) mentre per le Scientifiche, che tendenzialmente hanno più risorse e possibilità di sviluppo, risulta più semplice ampliare il range di proposta con uno Zoom Out pivot (12,4% - E vs 15,9% - S).

Volendo andare a confrontare i dati aggregati, cioè divisi sulle tre tipologie di macro pivot di Eric Ries, si ottengono i seguenti risultati:

Macro	Scientifiche	Effectuation	Controllo
Prodotto	31,8%	34,7%	31,0%
Cliente	47,0%	40,5%	46,6%
Prodotto + Cliente	21,2%	24,8%	22,4%

Tabella 12. pivot Eric Ries confronto aggregato tipologie

Andando ad aggregare i dati delle 3 macro-tipologie di pivot secondo Eric Ries si notano degli aspetti interessanti e per certi aspetti inaspettati.

Le Effectuation presentano un'importante percentuale di pivot sul prodotto, con valori simili a quanto raggiunto invece per il cliente. L'aspettativa era quella di ottenere una differenza più marcata a favore del prodotto. Bisogna poi considerare un circa 25% di pivot legati ad entrambi i fattori e che quindi non hanno una destinazione univoca e precisa.

Confrontando questi valori con i risultati ottenuti dalle Scientifiche le attese sono disattese ancor di più. Infatti, queste tendono a modificare il lato del cliente (47%) maggiormente rispetto alle Effectuation (40,5%).

La letteratura forniva l'indicazione di un'idea relativamente stabile e di un segmento di clientela da individuare con precisione nel corso del progetto della startUp, l'aspettativa era quindi quella di percentuali più consistenti sul lato del cliente.

Effettivamente, se si considera l'analisi puntuale, questo emerge (31,8% Scientifiche vs 33,1% Effectuation) seppur di poco, ma l'apporto della variazione del Channel (10,6% - S vs 4,1% - E) spinge la macroarea cliente verso le Scientifiche. Dobbiamo quindi concludere che l'analisi globale ci dà un'indicazione diversa e fuorviante rispetto ad un'analisi più puntuale. Rimane però il fatto che la differenza è veramente troppo ridotta nell'analisi puntuale, a differenza della globale dove la differenza è più marcata.

Evidentemente un confronto tra queste due categorie non risulta essere utile ai fini della validazione della nostra ipotesi, anzi sembra per certi aspetti non supportarla.

Per le Scientifiche ci saremmo invece aspettati dei cambiamenti più eterogenei sulle 3 aree e meno concentrati, visto che una sola partecipa con una quota del 47%.

Andando invece ad analizzare il comportamento delle startUp di tipologia Controllo, queste sembrano avere, in questo frangente dell'analisi, un atteggiamento più affine con le Scientifiche, andando ad insistere con percentuali simili sulle tre macrocategorie di pivot di Ries.

Evidenze emerse

Concludendo, i risultati ottenuti dall'analisi dei pivot secondo Eric Ries non sono tali da supportare l'ipotesi n°1: "Il metodo di lavoro appreso influenza il numero e la tipologia dei pivot effettuati delle startUp". Le differenze ci sono ma non risultano oggettivamente tali da giustificare un'affermazione del genere.

Analisi Chi quadro pivot Eric Ries

Con questa analisi si vuole andare a capire se vi sono delle differenze dal punto di vista statistico sulla tipologia di pivot di Eric Ries effettuati dalle tre tipologie di startUp. Si è deciso di raggruppare i pivot di Eric Ries secondo le tre sezioni spiegate in precedenza: Prodotto, Cliente, Prodotto&Cliente.

Sono stati effettuati i test per ognuna di queste sezioni, andando a confrontare a coppie le tre tipologie di startUp. I risultati sono riportati nelle tre tabelle seguenti.

Confronto Prodotto	Chi Quadro calcolato
Scientifiche - Effectuation	0,1612
Scientifiche - Controllo	0,0481
Effectuation - Controllo	0,0085

Tabella 13. Chi Quadro confronto Prodotto

Confronto Cliente	Chi Quadro calcolato
Scientifiche - Effectuation	0,9647
Scientifiche - Controllo	0,0001
Effectuation - Controllo	2,4084

Tabella 14. Chi Quadro confronto Cliente

Confronto Prodotto&Cliente	Chi Quadro calcolato
Scientifiche - Effectuation	0,5032
Scientifiche - Controllo	0,0676
Effectuation - Controllo	0,0007

Tabella 15. Chi Quadro confronto Prodotto&Cliente

I valori critici del Chi Quadro presi in considerazione sono:

- Chi Quadro con $\alpha=5\%$ $\rightarrow$ 3,84145
- Chi Quadro con $\alpha=10\%$ $\rightarrow$ 2,7055

Come si può notare tutti i valori del Chi Quadro Calcolato non superano i valori critici sopracitati. Per questo motivo l'ipotesi nulla di uguaglianza tra i metodi non può essere rifiutata e viene accettata.

Si può concludere che i tre metodi dal punto di vista statistico non siano differenti. Questo test ci fa capire che per quanto riguarda la tipologia di Eric Ries i metodi non hanno una correlazione diretta, e conferma i risultati ottenuti in precedenza.

Andiamo ora però ad approfondire le differenze nei cambiamenti del BMC per vedere se anche questi non supportato l'ipotesi iniziale.

4.2.2 Cambiamenti Business Model Canvas

In parallelo ai pivot secondo Eric Ries bisogna andare a considerare gli effetti di queste modifiche anche nel Business Model Canvas (BMC). Questo strumento è stato descritto precedentemente nella sezione teorica; ricordiamo però che si tratta di uno strumento grafico composto da nove sezioni corrispondenti ad aspetti cardine della proposta di valore.

Il pivot ha un impatto e va modificare uno o vari aspetti del modello di Business. È quindi di grande utilità andare ad indagare questi aspetti.

Iniziamo analizzando i cambiamenti del BMC nelle startUp Scientifiche.

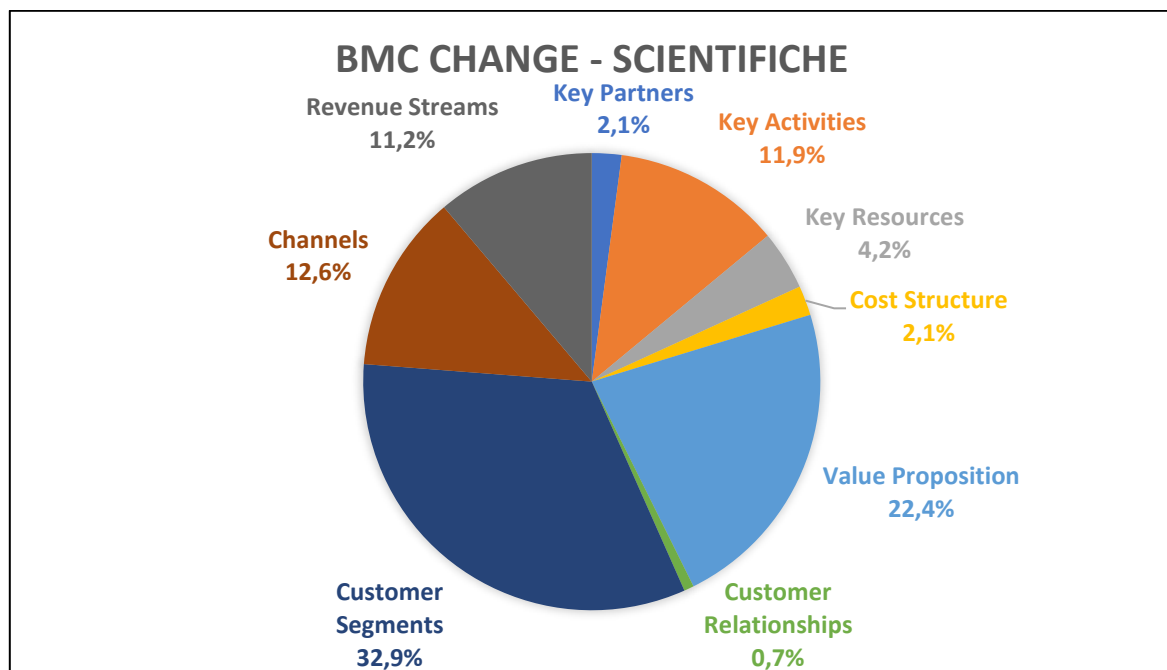


Figura 13. BMC Change dettaglio Scientifiche

Esattamente come visto anche nell'analisi effettuata sui pivot di Eric Ries, anche qui si conferma la tendenza netta del cambiamento del Customer Segment nel BMC con quasi il 33%. A seguire vi è il cambiamento della Value Proposition con oltre il 22%. Allo stesso tempo è importante sottolineare che nel 16% dei casi le startUp Scientifiche vanno a modificare le Risorse Chiave e/o le Attività

Chiave e nel 13% dei casi vanno a modificare i Canali di Distribuzione attraverso i quali offrono il proprio prodotto servizio.

Questi dati sono perfettamente allineati e per certi versi prevedibili rispetto ai risultati ottenuti precedentemente: le startUp Scientifiche ricercano un problema irrisolto dal cliente, e ogni volta che si riceve un feedback significativo vanno a modificare le sezioni sopra citate, che rappresentano gli aspetti principali su cui insistere per perseguire i propri obiettivi. Pur di raggiungere una soluzione ottimale, vanno a modificare parti del Business Model Canvas anche molto costose, come ad esempio le Risorse e le Attività Chiave!

Ora analizziamo i cambiamenti del business model canvas relativo alle startUp Effectuation.

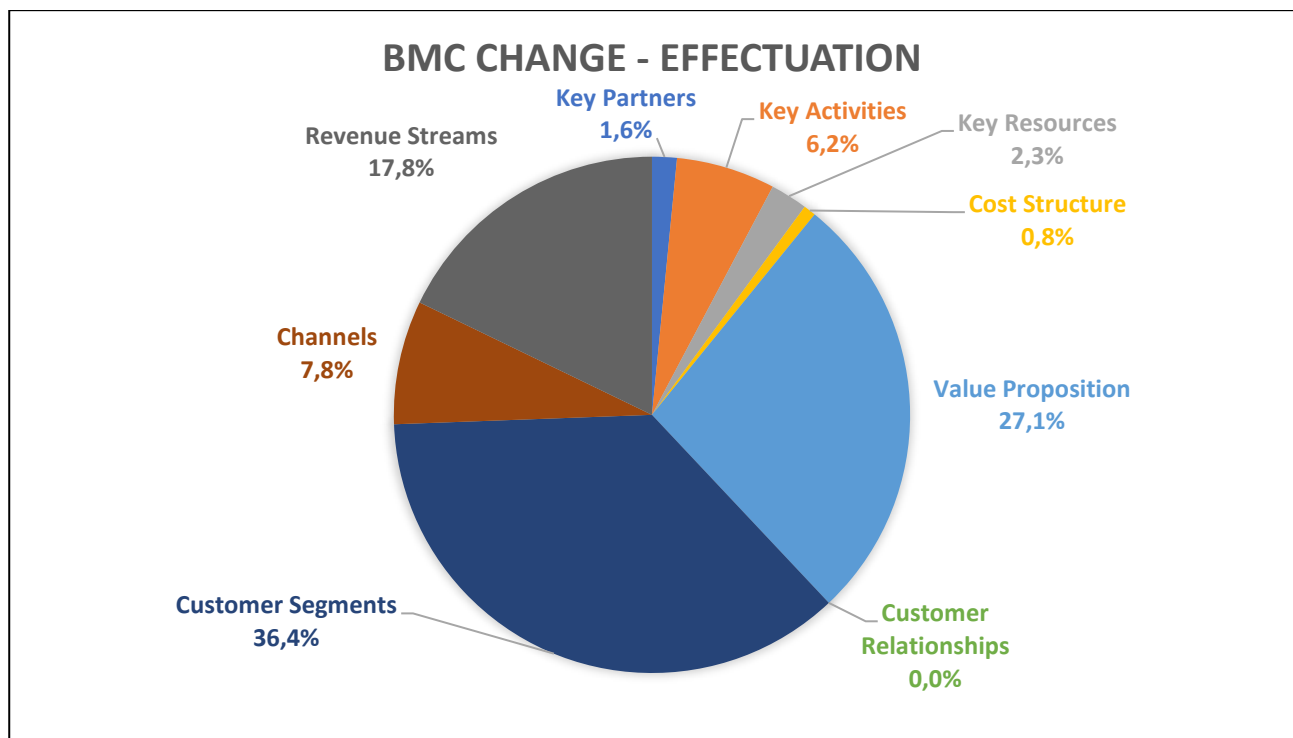


Figura 14. BMC Change dettaglio Effectuation

Predominante, ancora una volta, è la voce del Customer Segment, in quanto rappresenta il 36% dei cambiamenti totali del modello di business.

Questo conferma nuovamente la predisposizione delle startUp Effectuation a cambiare il Customer Segment, mantenendo invece le proprie risorse e il proprio prodotto/servizio stabili. Ad avvalorare questa tesi vi è la grande differenza in merito alla scelta di modificare Risorse e Attività chiave nelle startUp Effectuation rispetto alle startUp Scientifiche. Quest'ultime, avendo l'obiettivo di trovare un problema sentito dal mercato e la relativa soluzione, nel 16% dei casi modificano le attività e le risorse chiave, a fronte del solo 8,5% delle startUp Effectuation. È una riduzione modesta, ma che ci dà un'idea sul tipo di comportamento tenuto dalle startUp Effectuation.

È doveroso sottolineare che se il campione delle startUp analizzate fosse stato più numeroso, questa differenza di comportamento sarebbe potuta risultare più marcata.

In ultima battuta analizziamo i cambiamenti nel Business Model Canvas da parte delle startUp di tipologia Controllo.

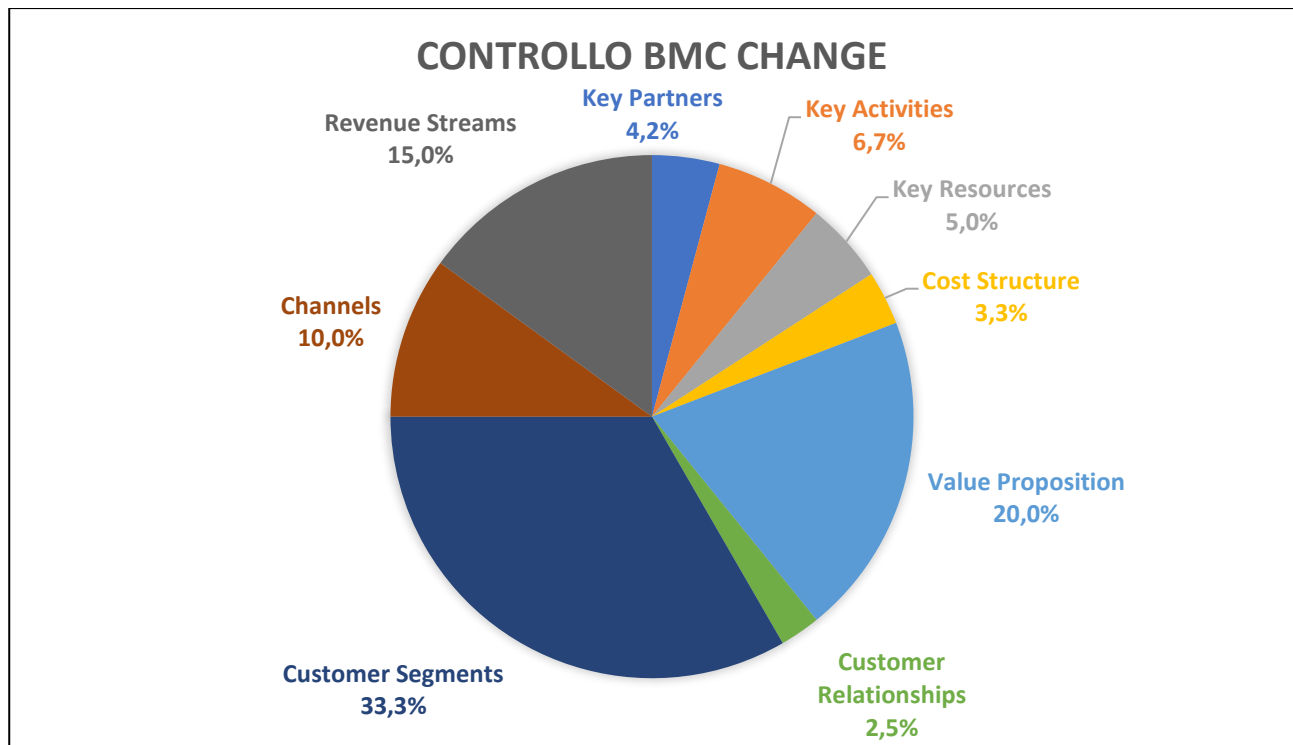


Figura 15. BMC Change dettaglio Controllo

Anche in questo caso i risultati erano prevedibili, i fattori che vengono maggiormente modificati nel Business Model Canvas sono quelli relativi alla Customer Segments e alla Value Proposition.

Andiamo però nel dettaglio a confrontare i dati puntuali delle tre tipologie di startUp:

	Key Partners	Key Activities	Key Resources	Cost Structure	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments	Channels	Revenue Streams
Scientifiche	2,1%	11,9%	4,2%	2,1%	22,4%	0,7%	32,9%	12,6%	11,2%
Effectuation	1,6%	6,2%	2,3%	0,8%	27,1%	0,0%	36,4%	7,8%	17,8%
Controllo	4,2%	6,7%	5,0%	3,3%	20,0%	2,5%	33,3%	10,0%	15,0%

Tabella 16. BMC Change confronto Tipologie

Come riportato in letteratura, le Effectuation tendono a modificare più frequentemente il Customer Segment e l'analisi del BMC, ancor più di quella sui pivot di Eric Ries, conferma questa affermazione. Difatti la percentuale di variazioni sul Customer è in linea con i risultati precedenti: 36,4% per le Effectuation, 32,9% per le Scientifiche e il 33,3% per le Controllo.

I numeri delle Revenue Streams confermano ancora la tendenza tipica delle Effectuation, vista anche con Ries, ad una maggior propensione a questo genere di variazione. Dove prima era nominato Value Capture ora, nel BMC, la voce è riconducibile alle Revenue Streams.

Ciò che emerge andando ad aggregare alcune voci è una maggior tendenza delle Scientifiche a variare la proposta in termine di Attività, Risorse e Partner coinvolti. I dati sono:

	Key Activities + Key Resources + Key Partner
Scientifiche	18,2%
Effectuation	10,1%
Controllo	15,8%

Tabella 17. BMC Change confronto Key Activities, Key Resources e Key Partner

Emerge in modo chiaro come le Effectuation abbiano una minor propensione al cambiamento (10,1%) rispetto alle Scientifiche (18,2%). Queste devono infatti allineare la propria proposta e di conseguenza la propria organizzazione interna con i feedback ricevuti dal mercato e dai clienti.

Effettivamente i risultati confermano quanto ipotizzato per le startUp Scientifiche ossia che queste abbiano un approccio “**Demand Pool**”, cioè si vincolino a seguire le esigenze espresse sul lato della domanda e per farlo sono disposte anche a cambiare voci importanti e onerose del modello di business.

Opposto è invece l’approccio delle Effectuation che, vista la loro metodologia di lavoro, tendono a mantenere fisse le risorse e la proposta, modificando invece il target di clientela a cui rivolgersi. Questa metodologia è definita come “**Resource Constrained**”. Con questo si intende che si può portare a termine il processo di sviluppo dell’idea, ma dovendo sottostare a vincoli dal punto di vista delle risorse a disposizione; risorse principalmente di tipo economico, umane. Ciò comporta un atteggiamento che cerca di limitare le variazioni delle scarse risorse interne a disposizione e che spinge per trovare un “fit” tra il segmento di mercato e ciò che si ha a disposizione.

Volendo andare ad aggregare i valori per ottenere un confronto tra lato sinistro (Value Creation), Value Proposition e lato destro (Value Capture) per le tre tipologie, riportiamo la tabella seguente:

	Value Creation	Value Proposition	Value Capture
Scientifiche	20,3%	22,4%	57,3%
Effectuation	10,9%	27,1%	62,0%
Controllo	19,2%	20,0%	60,8%

Tabella 18. BMC Change confronto lato Sinistro, Destro e Value Proposition

Appare ancor più evidente come le Effectuation si concentrino sulla variazione della parte destra del BMC. Questa sezione si concentra sulla Value Capture, cioè sull'ottenimento del valore nel mercato. Possiamo quindi confermare, con questa analisi, che le Effectuation si comportano come la letteratura aveva preventivato.

Le Scientifiche invece, hanno sempre un valore predominante sul lato destro, ma hanno anche un'incidenza maggiore rispetto agli altri sul lato sinistro. Questo è legato alla Value Creation, cioè la creazione di valore tramite la realizzazione e l'aggiornamento del prodotto/servizio da offrire ai clienti. Tale valore è quasi doppio rispetto alle Effectuation (20,3% - S vs 10,9% - E) e anche ciò è in linea con le aspettative delineate in letteratura.

Per concludere, le Controllo, come evidenziato già diverse volte, hanno un approccio ambiguo e non ben definito. Sembrerebbero emulare le Scientifiche per quanto l'approccio al cambiamento del BMC sul lato sinistro (Value Creation) e della Value Proposition, mentre si allineano molto di più come comportamento con le Effectuation sul lato destro (Value Capture) della modello di Business.

Questi risultati erano attesi? Considerano la scarsa propensione del founder di tipo "Controllo" a variare la propria proposta, essendo questa frutto della propria esperienza personale, il valore del 20% sul Value Proposition è un dato in linea con questa affermazione. Anche i risultati ottenuti sul lato destro, simili a quelli ottenuti per le Effectuation, tendono a confermare parzialmente questa scarsa tendenza a variare la proposta e a cercare invece un target di clientela disposto a pagare ed un utilizzare il prodotto/servizio.

Analisi Chi quadro Business Model Canvas

Questa analisi è utile per capire se effettivamente vi sono delle differenze tra le tre tipologie di startUp per quanto riguarda i cambiamenti del business model canvas. Anche in questo caso si è deciso di raggruppare i confronti in tre aree: Lato sinistro, Lato destro e Value Proposition. Questo perché effettuare i test sulle singole voci ha poca significatività, visti i numeri per ora ancora esigui.

Di seguito sono riportati i test Chi Quadro Effettuati sui 3 gruppi sopracitati.

Confronto Lato Sinistro	Chi Quadro calcolato
Scientifiche - Effectuation	4,5283
Scientifiche - Controllo	0,0510
Effectuation - Controllo	3,3966

Tabella 19. Chi Quadro confronto Value Creation

Confronto Lato Destro	Chi Quadro calcolato
Scientifiche - Effectuation	0,6148
Scientifiche - Controllo	0,3285
Effectuation - Controllo	0,0367

Tabella 20. Chi Quadro confronti Value Capture

Confronto Value Proposition	Chi Quadro calcolato
Scientifiche - Effectuation	0,8257
Scientifiche - Controllo	0,2201
Effectuation - Controllo	1,7489

Tabella 21. Chi Quadro confronto Value Proposition

I valori critici del Chi Quadro considerati sono:

- Chi Quadro con $\alpha=5\%$ $\rightarrow 3,84145$
- Chi Quadro con $\alpha=10\%$ $\rightarrow 2,7055$

I risultati ci confermano la bontà delle analisi svolte in precedenza.

Il primo Test Chi Quadro, che pone a confronto le Effectuation con le Scientifiche sul lato sinistro del BMC, porta ad un rifiuto dell'ipotesi nulla di uguaglianza tra i 2 metodi. Questo evidenzia quindi un'effettiva differenza tra le due categorie.

Nel confronto tra Effectuation e Controllo l'ipotesi nulla è rifiutata solo per il valore di $\alpha=10\%$.

Bisogna invece evidenziare come tra Scientifiche e Controllo, l'ipotesi nulla venga accettata.

Questi risultati ci mostrano come le startUp Effectuation siano differenti dalle altre due tipologie e le porti a lavorare meno sul lato sinistro che sul lato destro.

Per quanto riguarda i confronti sul lato destro e Value Proposition, non si evidenziano delle differenze significative tra le tre metodologie impartite alle startUp.

Evidenze emerse

Proviamo a trarre delle conclusioni in merito all'Ipotesi n°1 da noi formulata in precedenza:

“Il metodo di lavoro appreso influenza il numero e la tipologia dei pivot effettuati delle startUp”

Relativamente al numero di pivot abbiamo espresso nel paragrafo precedente una mancanza di prove tali da confermare questa affermazione. Per la tipologia c'è però da fare un distinguo:

- L'analisi dei pivot secondo Eric Ries non propone delle evidenze significative e sufficienti a confermare quanto ipotizzato da noi e dalla letteratura. In futuro, l'ampliamento del campione di startUp analizzate potrebbe portare a conclusioni più incisive e rappresentative.

- L'analisi dei cambiamenti sul BMC d'altro canto evidenzia invece una situazione più chiara e più in linea con l'ipotesi proposta. Sembra quindi che l'analisi puntuale delle voci del BMC possa andare a supportare quelle che sono le evidenze esposte in letteratura e cioè che la metodologia di lavoro impartita alla startUp possa influire sulla modifica di particolari fattori del modello di Business

4.3 Analisi del Processo di Validazione dei pivot

Uno degli obiettivi di questa analisi è quello di capire se i pivot e quindi i cambiamenti che seguono anche nel modello di business sono testati o non testati. Come definire se un pivot è verificato o meno è stato specificato all'interno del paragrafo dedicato ai "Criteri di Verità".

Riassumendo, il pivot è ritenuto testato quando è supportato da dati validati ottenuti tramite feedback, questionari o interviste pertinenti. D'altra parte, il pivot non è ritenuto testato nel momento in cui non si ricorre a test per la validazione delle ipotesi o non viene effettuata un'analisi oggettiva e strutturata a monte del cambiamento.

L'obiettivo della seguente analisi è quello di comprendere se la metodologia impartita alle diverse tre tipologie di startUp influisce sul processo di validazione e verifica delle ipotesi e dei principi alla base della proposta di valore. Vediamo nel dettaglio questo aspetto attraverso il grafico sottostante:

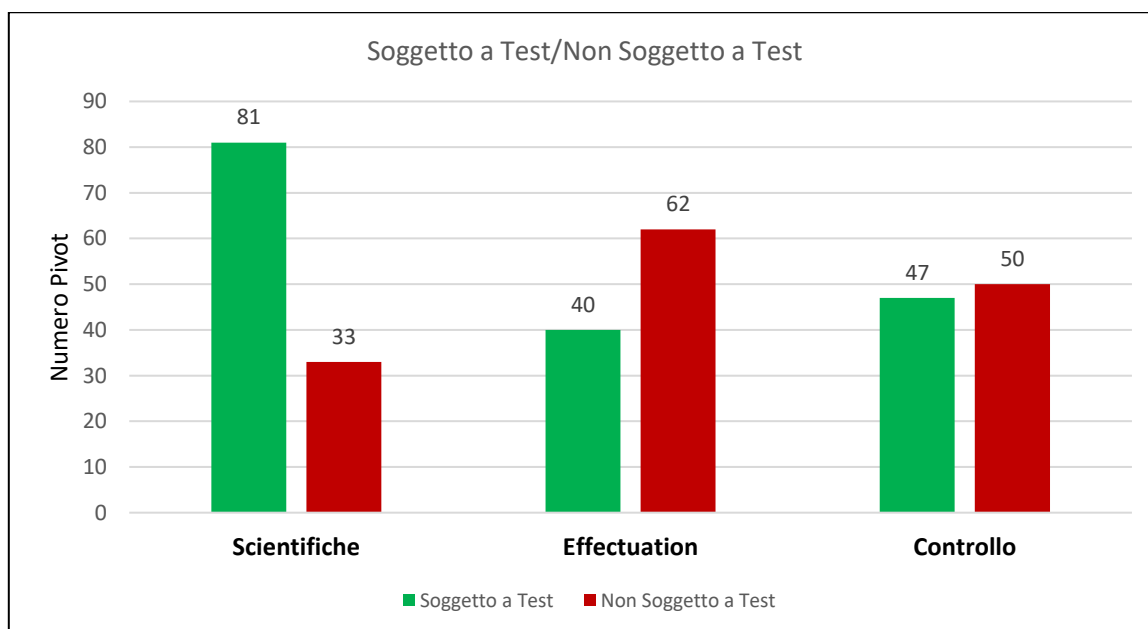


Figura 16. Pivot soggetto a Test vs pivot non soggetto a Test

Il grafico riporta il numero di pivot testati sulla sinistra e i non testati sulla destra, per tutte e tre le tipologie di metodo impartito. Si colgono immediatamente delle differenze tra i risultati ottenuti. Analizziamoli e mettiamoli in relazione con i principi della letteratura e con le ipotesi formulate.

Partiamo analizzando le startUp Scientifiche. È evidente come ci sia uno squilibrio a favore dei pivot testati (80) a fronte di un numero di pivot non testati pari a meno della metà (34).

Questo tipo di risultati confermano quanto atteso: le startUp scientifiche si basano su una metodologia strutturata di validare le proprie ipotesi. Quest'ultime seguono un processo di validazione ben studiato per ogni ipotesi e fonte di possibili variazioni che viene formulata. Grazie alle interviste, ai questionari, alla continua richiesta di feedback ai potenziali clienti e grazie a ricerche attendibili e mirate, riescono a validare in modo accurato le proprie ipotesi e quindi ad effettuare dei pivot fondati e giustificati da basi solide. Questo aspetto non è secondario, come avremo modo di notare.

Diverso, per non dire opposto, è il comportamento da parte delle startUp Effectuation, per le quali il numero dei pivot non testati (62) supera di molto numero di pivot testati (40).

Le startUp Effectuation tendenzialmente effettuano dei pivot non realizzando interviste e questionari in modo organizzato ed organico come le Scientifiche, ma operano un tipo di verifica frutto di un approccio e di una metodologia totalmente diversa. Potremmo definirlo come un approccio più pragmatico e meno solido. Infatti, le Scientifiche si adoperano in una verifica continua che potrebbe sfociare anche in un processo di validazione ciclico e continuo che non porta a risultati concreti.

La caratteristica chiave nella validazione svolta dalle effectuation è la rapidità. È più veloce in quanto queste startUp hanno risorse ed opportunità limitate in unione ad un prodotto su cui vogliono avere una validazione direttamente dal mercato. A differenza delle Scientifiche, non ricercano un problema da cui sviluppare un prodotto o un servizio ma, viceversa, hanno già stabilito il prodotto/servizio e cercano la validazione sul mercato. In questo caso quindi la teoria sul comportamento delle startUp Effectuation riportata nella letteratura ha un forte riscontro nei dati raccolti nel database.

Da considerare all'interno di questi dati è il peso dei bias, inteso come preconconcetto o distorsione che può influenzare negativamente o positivamente la valutazione o l'interpretazione dei dati. Questo aspetto verrà approfondito nel paragrafo seguente ma non può che avere un impatto sui numeri ottenuti.

Sorge però spontaneo chiedersi quale approccio tra Scientifico ed Effectuation porti a dei migliori risultati. Rispondere a questa domanda non è l'obiettivo di questo studio, ma potremmo indicarlo come un possibile ed interessante spunto per un approfondimento futuro.

Le startUp Controllo hanno invece un numero di pivot testati (47) pressoché uguale al numero di pivot non testati (50). Questo dato ci dà un segnale molto indicativo sul comportamento delle startUp controllo: sono startUp che hanno un comportamento eterogeneo e vario.

Le Controllo hanno quindi un atteggiamento nei confronti del decision making certamente non univoco e questo si può ricondurre alla mancanza di un metodo da seguire nel portare avanti la propria

strategia. Naturalmente ciò non possiamo che imputarlo al percorso che hanno svolto all'interno del progetto dell'InnoVentureLab.

Per un'analisi più efficace riportiamo anche i valori percentuali relativi al comportamento nei confronti della validazione delle tre tipologie:

Tipologia	pivot con Esperimento	pivot senza Esperimento
Scientifiche	70,18%	29,82%
Effectuation	39,22%	60,78%
Controllo	48,45%	51,55%

Tabella 22. pivot Con Esperimento (%) vs pivot Senza Esperimento (%)

Le percentuali confermano ciò che è stato detto in precedenza, ma permettono anche di notare un aspetto che non possiamo ignorare: Scientifiche ed Effectuation hanno tendenzialmente un comportamento netto e in linea con la letteratura ma presentano anche diverse eccezioni.

Difatti prendendo le Scientifiche è sì chiaro che la propensione è a testare le ipotesi (70,18%), ma sussiste anche una buona percentuale di pivot non testati (29,82%) che possiamo considerare delle eccezioni a volte anche riscontrate all'interno della singola startUp.

Riportiamo l'esempio di CENTS, startUp di tipo Scientifico che nasce con l'idea di cambiare il mondo delle donazioni. Attraverso un'applicazione per smartphone, questa va a leggere le transazioni effettuate dal cliente e va di conseguenza a prelevare una piccola somma donandola alle organizzazioni scelte dallo cliente in precedenza. Durante il secondo round decidono però di effettuare una variazione della proposta ampliando la platea di clientela non solo a privati ma anche aziende, in particolare no profit. Tale decisione si basa su un'idea del team, precedente al lancio del progetto, ma sulla cui veridicità non sono stati effettuati dei test. Questo atteggiamento rispetto al cambiamento è invece opposto nel corso del round 9, durante il quale prendono la decisione di dedicarsi totalmente al mercato B2C, anche se in questo caso tramite una verifica con delle interviste mirate e feedback.

Comportamento analogo ma calato nell'ambito dell'altra macro-tipologia si può riscontrare anche con le startUp Effectuation. Queste nel quasi 61% dei casi non testano le proprie valutazioni, mentre una percentuale importante, pari al 39% circa, tende a testare le proprie ipotesi. In questo caso è più raro riscontrare un comportamento misto all'interno della singola startUp ed è invece più comune incontrare una tendenza coerente su tutti i 10 round, a prescindere da quello che ci si aspetta vista la tipologia.

Riportiamo l'esempio di Gameslook, una startUp di tipo Effectuation con l'obiettivo di creare un'applicazione di dating partendo da un approccio virtuale passando poi ad un appuntamento reale. In tutti i round interessati da pivot, il founder si impegna in prima persona ad andare a confermare le ipotesi e le proposte. Il risultato è che su tre pivot effettuati, tutti sono stati testati attraverso interviste, questionari e feedback ottenuti da potenziali clienti.

Test Chi Quadro pivot Soggetto a Test/pivot non soggetto a Test

Questo test è di supporto alle analisi condotte per quanto riguarda il processo che porta alla validazione o meno del pivot. Di seguito vi è il confronto, tramite test Chi Quadro, effettuato tra le tre classi di startUp.

Confronto Pivot Test/No Test	Chi Quadro calcolato
Scientifiche - Effectuation	22,1469
Scientifiche - Controllo	11,2163
Effectuation - Controllo	1,7244

Tabella 23. Chi Quadro confronto pivot soggetto a Test- pivot non soggetto a Test

I valori critici del Chi Quadro considerati sono:

- Chi Quadro con $\alpha=5\%$ $\rightarrow$ 3,84145
- Chi Quadro con $\alpha=10\%$ $\rightarrow$ 2,7055

I seguenti confronti mostrano in modo chiaro la differenza tra la metodologia scientifica e le restanti metodologie e confermano in modo inequivocabile i risultati ottenuti. L'ipotesi nulla di uguaglianza tra le Scientifiche e le altre due metodologie, viene rigettata in modo inequivocabile e questo comporta una netta distinzione nel processo di validazione della propria proposta di valore.

Da notare anche che il confronto tra Effectuation e Controllo porta ad un valore Chi Quadro Calcolato che non supera i due valori critici. Questo porta ad evidenziare un'uguaglianza, dal punto di vista statistico, tra le startUp Effectuation e Controllo.

Evidenze emerse

L'ipotesi n°2: "Il metodo di lavoro appreso influenza la numerosità dei bias effettuati dalle startUp", trova delle conferme importanti, che non erano invece state trovate così chiare per la prima ipotesi. Effettivamente i dati mostrano come una metodologia di lavoro differente porti ad un diverso atteggiamento in fase di verifica e validazione della proposta e dei cambiamenti apportati.

4.4 Impatto dei bias Cognitivi sul processo decisionale

Nel sezione dedicata ai “Criteri di Verità” abbiamo analizzato i vari bias che si possono presentare nelle attività di decision making degli imprenditori.

Andremo quindi ora ad approfondire se esiste un legame tra metodologia di lavoro appresa dalla letteratura e presenza di bias cognitivi nel corso del processo di validazione.

I bias a cui dedicheremo l’attenzione in questa analisi sono: bias delle Risorse, Confirmation bias e bias Over Confidence. Non si tratta certamente di tutte le tipologie presenti e catalogate in letteratura, ma si tratta di quelli più significativi per l’analisi che stiamo svolgendo.

I risultati da noi ottenuti sono i seguenti:

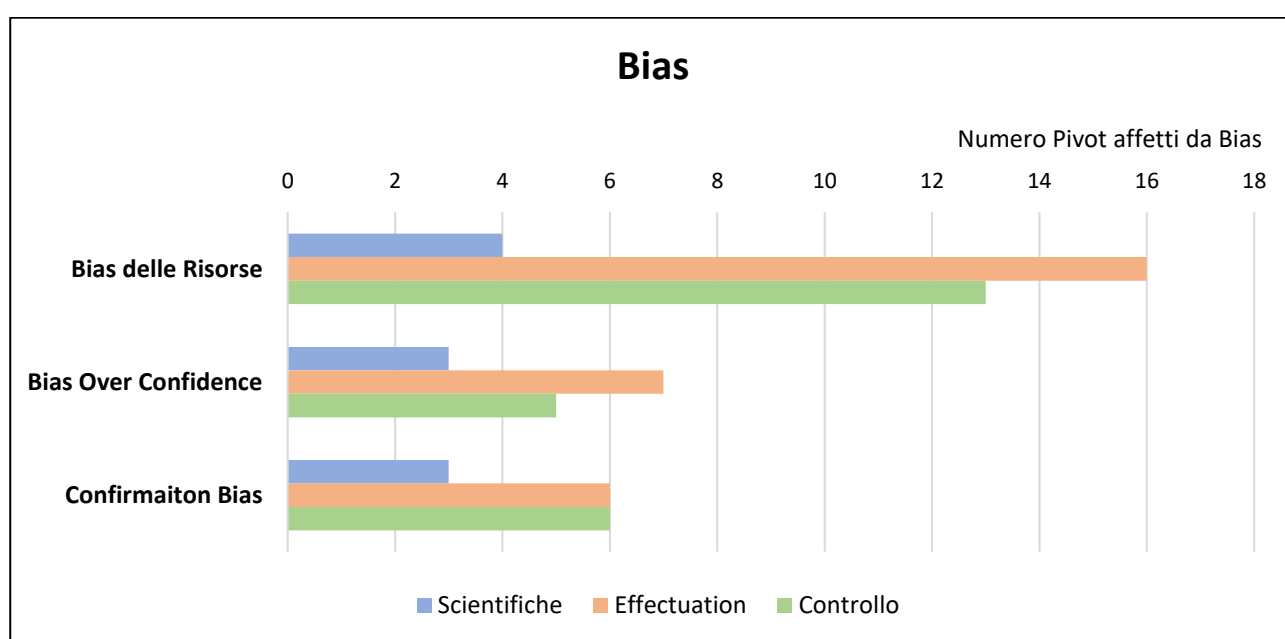


Figura 17. Numero pivot affetti da bias per Tipologia

Appare subito evidente che il numero di bias nel processo decisionale delle startUp Scientifiche abbia un incidenza chiaramente inferiore rispetto alle altre. Questa tipologia di startUp ha un metodo ben preciso: formula una teoria iniziale a cui seguono delle ipotesi che cerca di andare a validare o falsificare. Ciò comporta che il numero di bias è per conformazione del processo di verifica meno probabile. Essendo però presenti, come visto in precedenza, delle eccezioni rappresentate da pivot non testati, in queste casistiche sussiste la possibilità che questi siano soggetti a bias.

Passando invece alle startUp Effectuation, qui la presenza di pivot soggetti a bias è nettamente superiore. Questa risulta essere in assoluto la più soggetta a preconcetti cognitivi, in particolare è spesso viziata da bias delle risorse.

Questa situazione è strettamente legata all’approccio di lavoro usato. Questo risulta incentrato su una proposta ben delineata ed un cambiamento degli altri aspetti tipici dell’idea, in particolare della

Customer Segment, per raccogliere l'interesse dei clienti. Questa scelta è presa anche in funzione della mancanza di capitali per variare il prodotto/servizio, variazioni che risultano essere le più onerose. Altro aspetto che è emerso nel corso dell'analisi delle interviste è legato al comportamento dell'imprenditore, che si basa su intuito e validazioni fatte tramite processi non del tutto oggettivi.

Infine, le startUp Controllo, data la loro mancata metodologia di lavoro, risultano avere un comportamento ed un numero di bias molto simile a quello delle Effectuation. La validazione avviene spesso per mezzo di conferme basate su persone della cerchia ristretta e non ricercando la validazione nell'effettivo target di clientela.

Riportiamo in seguito il dato percentuale sul numero di pivot interessati da bias per tipologia startUp:

Bias/n° Pivot Totali	Bias delle Risorse	Bias Over Confidence	Confirmaiton Bias	Totale
Scientifiche	3,51%	2,63%	2,63%	8,77%
Effectuation	15,69%	6,86%	5,88%	28,43%
Controllo	13,40%	5,15%	6,19%	24,74%

Tabella 24. Incidenza Percentuale dei bias sui pivot delle tre Tipologie

Le Scientifiche come visto hanno un approccio che riduce di bias. I numeri lo confermano: meno del 9% dei pivot effettuati sono affetti da uno dei 3 bias analizzati. Questo era prevedibile, anche se le eccezioni sono state trovate durante l'analisi e sono rappresentate dalle situazioni in cui la startUp non rispetta il metodo e si comporta più similmente a come farebbe una Effectuation.

La seconda tipologia ha un'incidenza dei bias nettamente più alta. In particolare, la differenza maggiore la si evidenzia sul bias delle Risorse, dove si ha quasi cinque volte tanto le casistiche rispetto alle Scientifiche. Il risultato ottenuto rispecchia il metodo di lavoro impartito alle startUp Effectuation.

Anche le Controllo hanno un approccio che porta ad un'alta incidenza del fenomeno dei bias. In particolare, i dati sono molto più in linea con quelli delle Effectuation.

Test Chi Quadro pivot Con bias

È stato effettuato questo Test per verificare o meno se vi sono delle differenze per quanto riguarda la formazione di bias nei tre processi decisionali.

Di seguito vi è il confronto tra le tipologie di startUp.

Confronto Pivot Bias/No Bias	Chi Quadro calcolato
Scientifiche - Effectuation	13,0083
Scientifiche - Controllo	8,9754
Effectuation - Controllo	0,3664

Tabella 25. Confronto Test Chi Quadro bias

Ancora una volta i valori critici del Chi Quadro sono calcolati per un confronto tra due alternative e portano, nuovamente, ai seguenti valori:

- Chi Quadro con $\alpha=5\%$ $\rightarrow 3,84145$
- Chi Quadro con $\alpha=10\%$ $\rightarrow 2,7055$

I risultati presenti in tabella mostrano chiaramente che per quanto riguarda i bias, le Scientifiche si distaccano in modo rilevante dalle metodologie Effectuation e Controllo. Nei primi due confronti, quindi, è necessario rifiutare l'ipotesi nulla di uguaglianza tra i metodi.

Il terzo confronto invece mostra una somiglianza statistica tra Effectuation e Controllo. I risultati statistici vanno a confermare i risultati ottenuti in precedenza.

Evidenze emerse

L'ipotesi n°3 “Il metodo di lavoro appreso influenza la numerosità dei bias effettuati dalle startUp” trova riscontro nei dati ottenuti. In effetti questi mostrano come una metodologia di lavoro differente porti ad una diversa incidenza del fenomeno dei bias e ad una maggiore o minore predisposizione a questa deviazione dal modo corretto di operare.

4.5 Analisi Andamento pivot sui 10 Round e andamento bias

Una delle ipotesi che abbiamo evidenziato in fase preparatoria esprimeva la possibilità che le startUp si focalizzino su un'idea entro i primi tre round. Per andare a verificare questa ipotesi portiamo come test l'andamento del numero di pivot effettuati nei 10 round.

Iniziamo con l'analisi dei pivot Incrementali.

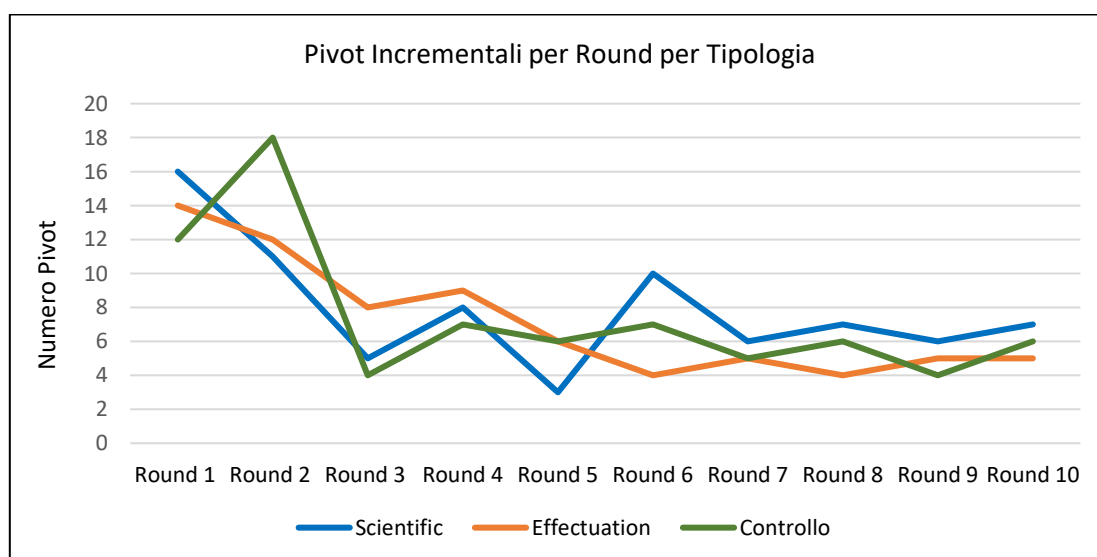


Figura 18. Andamento pivot Incrementali per Round e per Tipologia

La situazione che si presenta guardando l'andamento nel tempo del numero di pivot incrementali ci mostra come il loro numero parte alto, tende a diminuire per poi stabilizzarsi con l'avanzare dei round. Questo grafico ci suggerisce quanto i pivot incrementali siano decisivi nel processo di miglioramento ed evoluzione del modello di business nel corso di tutto il periodo analizzato, anche nel momento in cui la proposta di valore risulta già essere in fase avanzata di definizione.

Nello specifico le Effectuation sembrano quelle che hanno un andamento più regolare nel tempo, con una tendenza abbastanza chiara e decrescente e non presentando delle oscillazioni anomale.

Le Scientifiche invece, in parte come per le Controllo, mostrano dei picchi anche in fase intermedia e avanzata. Questo è chiaramente riconducibile al loro metodo di lavoro: le Scientifiche si adoperano per validare le proprie idee in modo costante e iterativo.

Tutto ciò è un segno dell'eterogeneità di comportamento e di approccio alle decisioni che possono modificare il proseguimento e la crescita della startUp. In generale però la tendenza è netta. Il numero dei pivot diminuisce con l'avanzare dei round per tutte e tre le casistiche.

Ora approfondiamo l'andamento dei pivot Radicali.

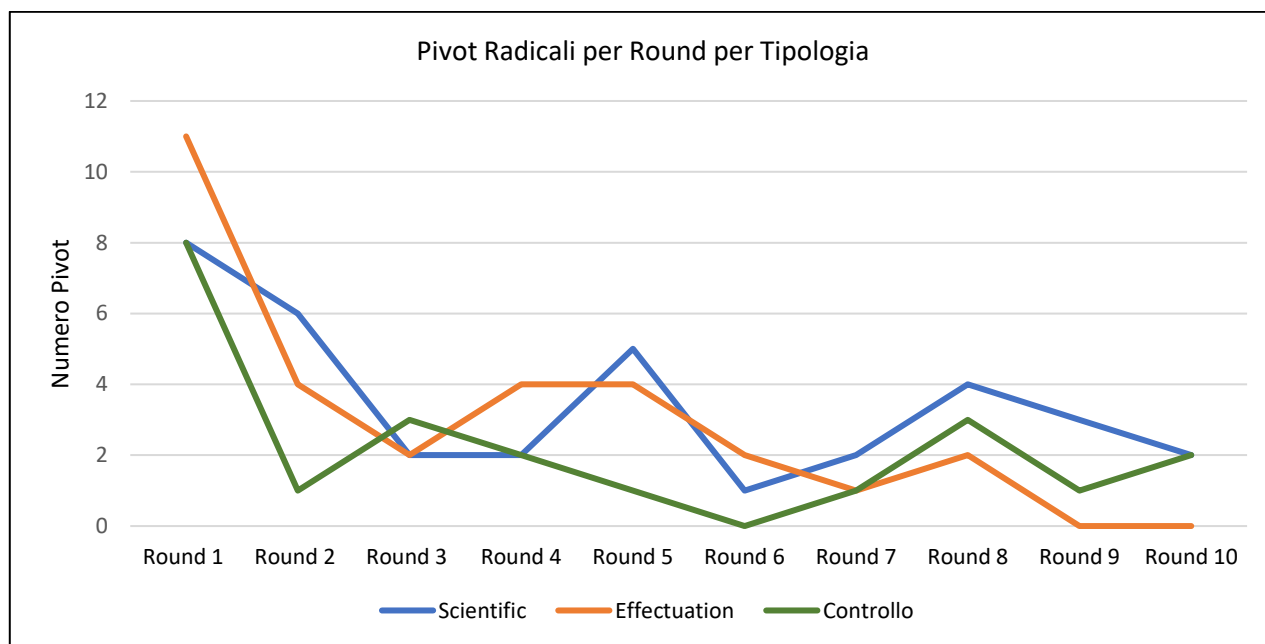


Figura 19. Andamento pivot Radicali per Round e per Tipologia

Questo grafico risulta di più difficile e rischiosa lettura. Seppur l'andamento sia tendenzialmente propenso verso la diminuzione del numero di pivot, non si può non considerare il fatto che i risultati sono molto variabili.

I pivot radicali sono l'esito di un cambiamento importante nel modello di business. Dato l'impatto e il cambiamento che questi pivot hanno, le startUp hanno la tendenza ad effettuare pivot radicali nella

prima parte di vita della startUp, dove non si hanno ancora le idee chiare sul valore creato e sulla potenzialità di cattura di questo valore. Ciò effettivamente emerge visto che il maggior numero di pivot radicali avviene nei primi 2 round.

Ciò che però è inatteso sono i due picchi sulla destra del grafico, in particolare intorno al round 5 e intorno al round 8. Ciò che si può ipotizzare è che, sul finire del progetto e dei 10 round, gli imprenditori tendano ad effettuare delle modifiche importanti per cercare di trovare una giusta soluzione per un mercato che non sta dando il riscontro sperato. Potremmo vederlo come un estremo tentativo di “salvare” il progetto.

Casi eccezionali come il Covid 19 possono influenzare negativamente il progetto e spingere gli imprenditori a effettuare variazioni importanti alla proposta.

Andiamo ora a vedere il comportamento globale dei pivot da parte di tutte e tre le tipologie di startUp, aggregando i risultati di incrementali e radicali.

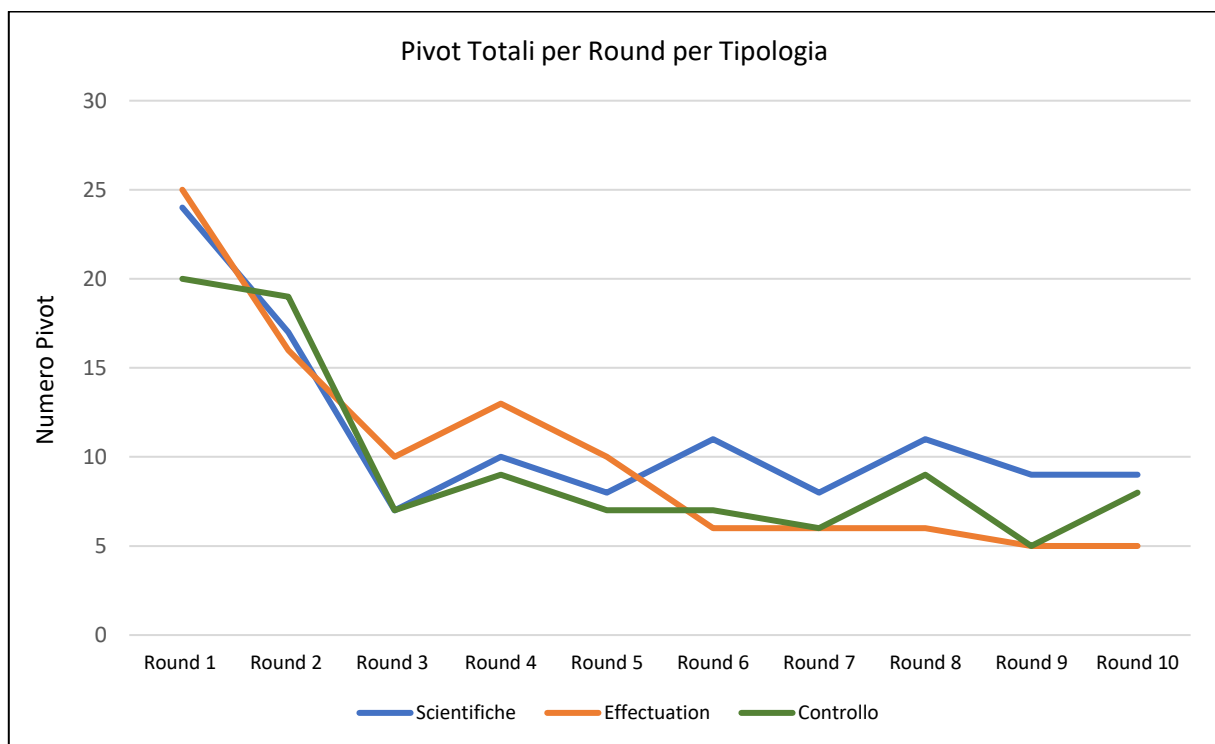


Figura 20. Andamento Complessivo pivot per Round e per Tipologia

L'andamento mostra e conferma quanto ipotizzato in precedenza. Il numero di pivot, in questo caso la somma di incrementali e radicali, ha un andamento decrescente nel corso dei 10 round.

L'idea di fondo è legata al metodo appreso. Le startUp Scientifiche hanno un processo di validazione della propria proposta più lungo e regolare nel corso del progetto. Questo significa che nonostante la loro idea sia stata confermata e definita in modo chiaro, anche successivamente il loro approccio porta a variazioni e ad aggiustamenti guidati dai feedback dei clienti ottenuti nel corso delle verifiche.

Ciò lo si può riscontrare numericamente dal fatto che negli ultimi 5 round le startUp di questa tipologia effettuano un maggior numero di pivot, sia radicali che incrementali, rispetto alle restanti tipologie.

D'altra parte, le Effectuation non hanno questa costanza nella validazione e nella ricerca di feedback e questo si tramuta in variazioni e aggiustamenti più concentrati nella prima fase del Journey della startUp. L'atteggiamento dipende dalla diversa tipologia di validazione: il prodotto/servizio è definito e quindi necessitano di meno informazioni per poter validare la propria proposta. Attenzione però a non valutare questo come un errore, non si hanno infatti strumenti sufficienti per comprendere quale sia il metodo migliore.

Ciò che è certo è che i numeri confermano quanto ipotizzato, il numero di pivot per le Effectuation presenta un decremento costante e più netto rispetto alle altre due tipologie.

Per quanto riguarda invece le Controllo, queste possiamo notare che hanno un atteggiamento intermedio rispetto ai due metodi principali.

Riprendendo invece l'analisi dei bias e volendo scoprire il loro andamento complessivo (bias Risorse + bias Over Confidence + Confirmaton bias) nel corso dei 10 round questi sono i risultati:

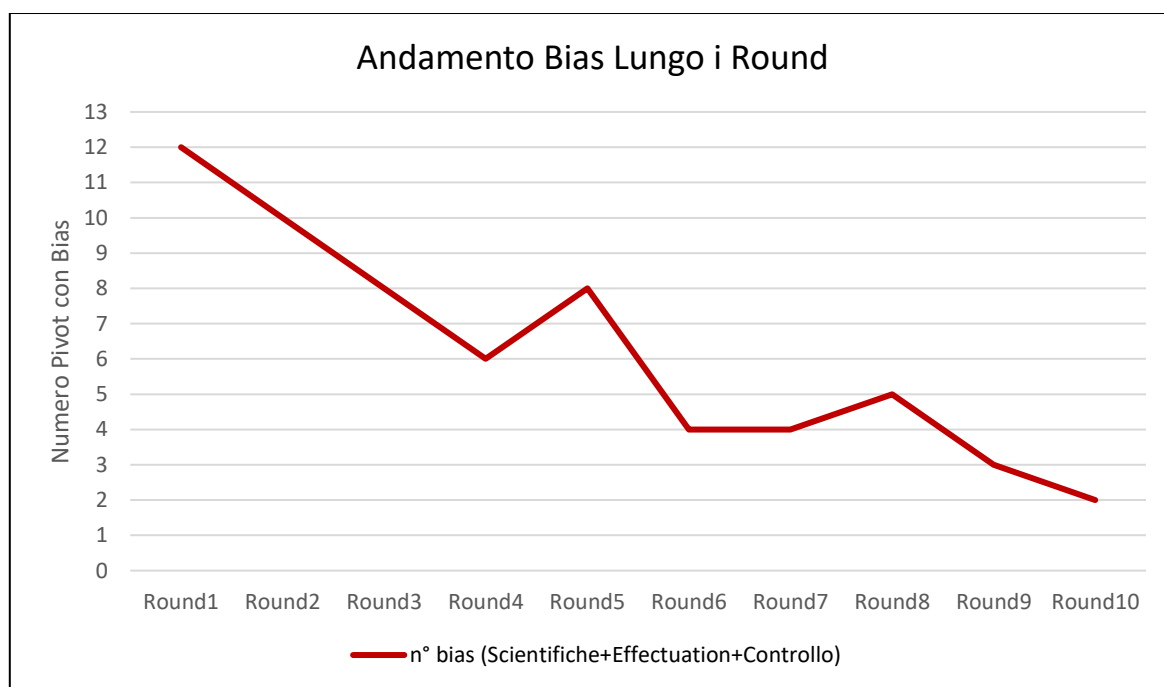


Figura 21. Andamento bias complessivo nel corso dei 10 round

La tendenza è evidente: il numero di bias complessivo tende a diminuire nel corso dei 10 round. Questo dipende essenzialmente da due fattori:

- Il calo nel numero di pivot: come evidenziato in precedenza e com'è è fisiologico che sia, il numero complessivo di pivot diminuisce lungo i 10 round. Essendo i bias un fattore che

insiste sul singolo pivot, calando questi ultimi, è evidente come caleranno anch'essi. Unica eccezione è possibile notarla intorno al round 5, che coincide infatti con il picco intermedio dei pivot radicali di Scientifiche ed Effectuation.

- Lo stabilizzarsi dell'idea: per certi aspetti collegato alla diminuzione dei pivot, ma anche frutto della validazione fatta nel corso dei primi round. All'inizio l'idea è vaga e da definire, ma col passare del tempo l'idea si stabilizza e quindi il rischio di commettere errori di tipo bias cala.

Evidenze emerse

L'ipotesi n°4 "Le startUp tendono a focalizzarsi su un'idea entro i primi tre round;" trova riscontro nei dati ottenuti.

L'incertezza nel corso dei primi round è sicuramente presente nel processo decisionale delle tre tipologie. È naturale, perciò, che i numeri evidenzino un picco di pivot nel corso dei primi round e in particolare dei primi tre. Successivamente le startUp riescono ad individuare con maggior efficacia, grazie anche alla validazione, quella che è la proposta di valore migliore da portare avanti e hanno quindi meno necessità di svolgere pivot con quella frequenza inizialmente alta.

4.6 Categorie startUp

Come anticipato nella sezione dei criteri di verità, per portare delle analisi diverse e più trasversali si è deciso di introdurre una distinzione per categorie delle startUp. Riprendiamo sinteticamente la distinzione riportando le 7 categorie individuate: Trasporto&Viaggi, Market Place, Formazione, Health Care, Sociale, Tech, Altro. Il risultato è la seguente numerosità dei campioni:

tipo	Scientifiche	Effectuation	Controllo	somma
Trasporto&Viaggi	5	3	3	11
Market Place	3	9	8	20
Formazione	7	4	3	14
Health Care	2	4	2	8
Sociale	4	2	2	8
Tech	8	7	10	25
Altro	6	4	4	14

Tabella 26. Numerosità startUp per Tipologia e per Categoria

Abbiamo cercato di capire, leggendo ed ascoltando le interviste, quale fosse il settore di riferimento a cui puntava l'idea di ogni singola startUp.

L'obiettivo è verificare se esiste una correlazione tra settore di appartenenza della startUp e numero e tipologia di pivot effettuati. Aggiungere quindi alla dimensione delle tre tipologie (Scientifiche, Effectuation, Controllo) anche la dimensione della natura del progetto della startUp, ipotizzando che questa possa influire sul processo decisionale.

Visti i numeri in gioco e i risultati ottenuti siamo partiti confrontando due macro-categorie: "Tech" vs "Altre". In "Altre" siamo andati ad aggregare i risultati ottenuti in tutte le "Altre" 6 categorie.

Questo primo confronto coinvolge quindi 25 startUp per le "Tech" e 75 per le "Altre". In particolare, andremo ora ad analizzare i risultati del numero di pivot per poi passare all'analisi della tipologia del pivot secondo Eric Ries e del cambiamento del BMC.

In una seconda fase ci focalizzeremo invece sulle singole categorie per estrapolare delle considerazioni di carattere generale, visto che il focus primario della tesi rimane sulla tipologia.

4.6.1 "Tech" vs "Altre"

Eric Ries pivot

Partiamo dall'analisi dei pivot secondo Eric Ries. Riportiamo la seguente tabella introduttiva:

	pivot totali	N° startUp	pivot/n° startUp	% pivot su totale
"Tech"	107	25	4,28	29,0%
Scientifiche	31	8	3,88	23,5%
Effectuation	29	7	4,14	24,0%
Controllo	47	10	4,70	40,5%
"Altre"	262	75	3,49	71,0%
Scientifiche	101	27	3,74	76,5%
Effectuation	92	26	3,54	76,0%
Controllo	69	22	3,14	59,5%

Tabella 27. "Tech" vs "Altre": Analisi Generale pivot Eric Ries

Questa tabella riporta, in ordine da sinistra a destra, le seguenti informazioni: numero totale di pivot per Categoria ("Tech" e "Altre") e Tipologia (Scientifiche, Effectuation e Controllo), numero di startUp per Categoria e Tipologia, rapporto tra numero di pivot totali e numero di startUp (per ottenere il numero medio di pivot per startUp) e infine la Percentuale che rappresenta quanto la categoria o la tipologia contribuisce al totale del numero di pivot.

I risultati ci mostrano come sia a livello complessivo che per singola tipologia le startUp "Tech" hanno una maggior propensione ad effettuare pivot.

Questo si traduce anche in una percentuale complessiva del 29% di pivot svolti dalle "Tech". Da notare come questa percentuale salga in modo considerevole per le Controllo, dove le 10 startUp "Tech" effettuano circa il 40% dei pivot su un totale di 32 startUp Controllo.

Andando nel dettaglio dei pivot di Eric Ries questi sono i risultati:

	Zoom In	Zoom Out	Platform	Technology	Customer Need	Customer Segment	Channel	Value Capture	Business Architecture	Engine of Growth
Tech	7,4%	14,3%	2,9%	11,7%	3,6%	27,0%	4,4%	19,6%	8,0%	1,1%
Scientifiche	3,2%	22,6%	3,2%	6,5%	3,2%	25,8%	3,2%	19,4%	12,9%	0,0%
Effectuation	10,3%	13,8%	3,4%	13,8%	3,4%	27,6%	3,4%	13,8%	6,9%	3,4%
Controllo	8,5%	6,4%	2,1%	14,9%	4,3%	27,7%	6,4%	25,5%	4,3%	0,0%
Altre	7,7%	12,9%	6,0%	4,9%	4,2%	35,7%	8,6%	16,7%	3,0%	0,3%
Scientifiche	4,9%	13,7%	6,9%	5,9%	4,9%	33,3%	12,7%	13,7%	2,9%	1,0%
Effectuation	10,9%	12,0%	5,4%	4,3%	3,3%	34,8%	4,3%	21,7%	3,3%	0,0%
Controllo	7,2%	13,0%	5,8%	4,3%	4,3%	39,1%	8,7%	14,5%	2,9%	0,0%

Tabella 28. “Tech” vs “Altre”: dettaglio pivot per tipologia

Le differenze ipotizzate sono effettivamente presenti in alcune tipologie di pivot.

Guardando alla tipologia delle Scientifiche le differenze più significative riguardano i pivot Zoom Out, Business Architecture, Customer Segment e Channel. I primi sono molto più frequenti nelle “Tech”, mentre i restanti sono più comuni nelle “Altre”.

Le Effectuation si differenziano su Technology e Value Capture; il primo è più numeroso per le “Tech”, mentre il secondo per le “Altre”.

Le Controllo invece si avvicinano per comportamento alle Effectuation, con la sola eccezione della Value Capture dove le “Tech” fanno nettamente più pivot di questo genere, rispetto alle “Altre”.

	Prodotto	Cliente	Prodotto & Cliente
Tech	36%	35%	29%
Scientifiche	35%	32%	32%
Effectuation	41%	34%	24%
Controllo	32%	38%	30%
Altre	31%	49%	20%
Scientifiche	31%	51%	18%
Effectuation	33%	42%	25%
Controllo	30%	52%	17%

Tabella 29. “Tech” vs “Altre”: aggregato pivot per tipologia

Dal punto di vista aggregato quindi si possono effettivamente notare delle differenze. Mediamente le startUp “Tech” si concentrano maggiormente sul lato del “Prodotto&Cliente” e in minima parte sul Prodotto, mentre le “Altre” hanno un focus netto sul Cliente.

Si ricordi che Prodotto comprende Zoom In, Zoom Out, Platform, Technology; Cliente comprende: Customer Segment, Customer Need, Channel; Prodotto & Cliente comprende: Business Architecture, Value Capture, Engine of Growth.

Concludendo, nonostante si tratti di un’analisi ancora molto superficiale e che richiederà approfondimenti, emerge come dal punto di visto dei pivot Eric Ries la categoria e la natura della starUp influisca sulle scelte.

Cambiamenti BMC

Andiamo ora ad analizzare i risultati lato BMC.

	Pivot Totali	N° StartUp	Pivot/n° StartUp	% Pivot su Totale
Tech	103	25	4,12	27,6%
Scientifiche	31	8	3,88	22,5%
Effectuation	29	7	4,14	23,8%
Controllo	43	10	4,30	38,1%
Altre	270	75	3,60	72,4%
Scientifiche	107	27	3,96	77,5%
Effectuation	93	26	3,58	76,2%
Controllo	70	22	3,18	61,9%

Tabella 30. “Tech” vs “Altre”: Analisi Generale BMC

I dati raccolti confermano a livello generale ciò che era emerso anche nell’analisi del numero di pivot. Le “Tech” hanno una maggiore tendenza al modificare la propria proposta di valore.

Emerge però come ciò non valga per le modifiche del BMC che coinvolgono le startUp di tipologia Scientifica, queste infatti non trovano il riscontro atteso, che invece appare per le altre due metodologie.

Permane comunque un 27,6% dei cambiamenti del BMC che coinvolge le “Tech”, che presentano numerosità pari a 25. Le “Altre” invece hanno numerosità aggregata di 75 ma contribuiscono al 72,4% dei BMC change. La differenza, rispetto ai pivot di Ries, si è dunque assottigliata e ha perso di valore.

Andando nel dettaglio dei BMC change questi sono i risultati ottenuti:

	Key Partners	Key Activities	Key Resources	Cost Structure	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments	Channels	Revenue Streams
Tech	5,3%	6,7%	8,3%	6,3%	26,6%	0,0%	35,7%	4,9%	6,1%
Scientifiche	3,2%	9,7%	6,5%	9,7%	29,0%	0,0%	35,5%	3,2%	3,2%
Effectuation	3,4%	3,4%	6,9%	0,0%	27,6%	0,0%	41,4%	6,9%	10,3%
Controllo	9,3%	7,0%	11,6%	9,3%	23,3%	0,0%	30,2%	4,7%	4,7%
Altre	1,5%	9,3%	2,1%	0,4%	23,5%	1,7%	36,6%	12,9%	12,1%
Scientifiche	1,9%	13,1%	3,7%	0,0%	21,5%	0,9%	33,6%	15,9%	9,3%
Effectuation	1,1%	7,5%	1,1%	1,1%	29,0%	0,0%	37,6%	8,6%	14,0%
Controllo	1,4%	7,1%	1,4%	0,0%	20,0%	4,3%	38,6%	14,3%	12,9%

Tabella 31. “Tech” vs “Altre”: dettaglio BMC Change per tipologia

Rispetto all’analisi fatta sui pivot, i cambiamenti del BMC di dettaglio sono meno netti e, come vedremo, sono più significativi per l’analisi se esaminati a livello aggregato e confrontando lato Sx, lato Dx e Value Proposition del Business Model Canvas.

Ciò che si può evidenziare è come le “Altre” abbiano una maggiore tendenza a modificare aspetti come Channel e Revenue Streams. Questo vale in modo chiaro per le Scientifiche e per le Controllo ma non vale altrettanto per Effectuation.

Proviamo a prendere in analisi i dati aggregati:

	Value Creation	Value Proposition	Value Capture
Tech	26,7%	26,6%	46,7%
Scientifiche	29,0%	29,0%	41,9%
Effectuation	13,8%	27,6%	58,6%
Controllo	37,2%	23,3%	39,5%
Altre	13,1%	23,5%	63,3%
Scientifiche	18,7%	21,5%	59,8%
Effectuation	10,8%	29,0%	60,2%
Controllo	10,0%	20,0%	70,0%

Tabella 32. “Tech” vs “Altre”: aggregato BMC Change per tipologia

Immediatamente visibile è la tendenza delle “Tech” ad andare a modificare il lato sx del BMC, quello dedicato alla Value Creation, in modo molto più frequente, più che doppia, rispetto alle “Altre”.

Le “Altre” invece percepiscono come un’assoluta necessità, difatti superiore al 60%, quella di modificare il lato destro del BMC, quello dedicato alla Value Capture.

Questo significa che le “Tech” hanno la necessità di andare a modificare con maggior frequenza aspetti legati alla creazione di valore per il cliente e meno aspetti legati invece alla raccolta del valore creato con il lato sinistro del Business Model Canvas. Questo ipotizziamo perché le “Tech” hanno una base informatica preponderante; quindi, la raccolta del valore passa quasi obbligatoriamente tramite il canale informatico e i classici metodi di monetizzazione (Abbonamenti, Freemium, ...).

Le startUp Tech sviluppano applicazioni, software e prodotti/ che hanno un alto tasso informatico. Nel processo di sviluppo e progettazione del prodotto vi saranno delle modifiche da apportare e queste modifiche possono essere svolte in maniera più semplice in quanto bisognerà andare a modificare solitamente il codice sorgente o aspetti legati al software.

Inoltre, queste startUp tendono a lavorare in modalità Agile, cioè seguendo un flusso basato molto sui risultati ottenuti nella fase precedente e con modifiche apportate in modo puntuale per andare a completare nel modo migliore la propria proposta di valore sulla base delle necessità che emergono dai test e dai feedback degli utenti. Si pensi ad esempio alle applicazioni o ai programmi che oggi sono presenti sui nostri dispositivi tecnologici quali Smartphone e Computer: il processo di aggiornamento è continuo e in linea con le ultime esigenze emerse.

L’opposto accade invece per le “Altre”. Il focus di queste è sul lato della cattura del valore e in particolare ciò è dovuto all’estrema attenzione dedicata, come anticipato, agli aspetti di Channel e Revenue Streams. Il canale corretto e il miglior modo per ottenere un introito non è così univoco e chiaro come può invece accadere per le “Tech”.

Bisogna chiaramente considerare che all'interno di questo campione di analisi, definito come "Altre", si concentrano startUp molto diverse tra loro dal punto di vista degli atteggiamenti e della natura. Questo può quindi portare a dei dati generali che forse non rappresentano correttamente alcune categorie specifiche.

Per approfondire questo aspetto portiamo un confronto tra le singole Categorie.

4.6.2 Confronto tra Categorie

L'obiettivo di questa tesi non è quello di andare ad approfondire nel dettaglio come la natura delle startUp e il loro campo di applicazione influiscano sulle loro decisioni di pivot e di BMC Change. I risultati emersi portano a delle conclusioni stimolanti che riteniamo importate riportare. Il compito di, eventualmente, approfondire questi aspetti lo si rimanda a successive analisi, ma crediamo possa valere la pena affrontare questo tema.

Partiamo analizzando i **pivot secondo Eric Ries**:

	Trasporto&Viaggi	Market Place	Formazione	Health Care	Sociale	Tech	Altro
Media	3,09	3,15	3,79	4,13	3,13	4,28	3,86
Scientifiche	3,00	2,00	3,86	6,50	3,25	3,88	4,50
Effectuation	3,67	3,44	5,25	3,50	3,00	4,14	2,25
Controllo	2,67	3,25	1,67	3,00	3,00	4,70	4,50

Tabella 33. Numero pivot Medio per Categoria e Tipologia

Le startUp che effettuano il maggior numero di pivot sono le Tech seguite dalle Health Care. In merito a queste effettueremo un focus successivamente, ma è evidente come siano spinte dal valore di pivot medi riscontrati per le Scientifiche.

Confrontando Categoria di startUp con Tipologia di pivot Eric Ries otteniamo:

	Zoom In	Zoom Out	Platform	Technology	Customer Need	Customer Segment	Channel	Value Capture	Business Architecture	Engine of Growth
Trasporto&Viaggi	12,4%	29,6%	3,0%	9,4%	0,0%	38,3%	0,0%	7,2%	0,0%	0,0%
Market Place	4,5%	12,4%	10,3%	2,4%	8,1%	35,5%	7,3%	17,4%	2,2%	0,0%
Formazione	4,4%	6,9%	19,0%	2,8%	2,5%	41,2%	6,5%	16,7%	0,0%	0,0%
Health Care	8,1%	24,2%	7,7%	0,0%	2,4%	22,2%	7,7%	27,7%	0,0%	0,0%
Sociale	5,6%	13,7%	0,0%	10,7%	5,6%	46,6%	0,0%	7,7%	7,7%	2,6%
Tech	7,4%	14,3%	2,9%	11,7%	3,6%	27,0%	4,4%	19,6%	8,0%	1,1%
Altro	15,4%	3,1%	0,0%	4,3%	8,0%	36,4%	14,8%	10,5%	7,4%	0,0%

Tabella 34. Categoria startUp vs Tipologia pivot

Nonostante si tratti di un'analisi da integrare, possiamo notare come ogni categoria insista maggiormente su tipologie di pivot differenti e che ci sia una forte eterogeneità nei risultati.

Questo può confermare, preliminarmente, come sussista una relazione tra la natura della startUp e il tipo di variazioni che effettua nella propria proposta.

Come detto l'obiettivo non è approfondire, ma riteniamo che un discorso a parte debba essere fatto per due categorie: Health Care e Sociali.

Focus startUp Health Care

Questa categoria come visto è la seconda per numero di pivot e inoltre concentra il 74,1% dei pivot su 3 categorie: Zoom Out, Value Capture e Customer Segment.

Se analizziamo la frequenza della variazione del Customer Segment per le sette categorie, la Health Care è quella che nettamente lo modifica con minor frequenza. Era prevedibile? Considerando la natura e l'obiettivo di queste startUp non stupisce che la clientela target non venga modificata in modo così assiduo come può accadere in altre categorie.

Quando si pensa ad una proposta di valore legata alla salute delle persone il segmento di mercato di riferimento non può che essere delineato in modo chiaro fin dalle prime fasi.

Riportiamo l'esempio di una startUp incontrata durante il corso di Imprenditorialità nel secondo anno di magistrale. La proposta della startUp, di cui per privacy non riportiamo il nome, insisteva sulla possibilità di una cura più efficace e meno invasiva per uno specifico tipo di tumore dell'occhio. Risulta chiaro come il cliente target non possa che essere assolutamente ben identificato fin dai primi passi della startUp, visto che la proposta non può essere rifocalizzata successivamente.

Volendosi invece soffermare sul numero medio di pivot radicali ed incrementali superiore rispetto ad altre categorie viene da chiedersi a cosa è dovuto questo fenomeno. L'ipotesi da noi evidenziata è legata alla complessità da parte degli imprenditori nel confrontarsi e sottostare alle numerose leggi e norme che regolamentano il settore sanitario/ospedaliero.

In merito a ciò sono state svolte delle ricerche e anche dei confronti con colleghi del settore. Ciò che emerge è una conferma della presenza di molte regolamentazioni a cui devono sottostare le aziende in Italia che operano nel ramo medicale/salute. Riportiamo un elenco di quelle principali:

- Regolamentazione dei dispositivi medici: i dispositivi medici devono essere conformi alla Direttiva europea 93/42/CEE e alla relativa regolamentazione nazionale (D.Lgs. 46/1997);
- Regolamentazione dei farmaci: i farmaci devono essere conformi alla Direttiva europea 2001/83/CE e alla relativa regolamentazione nazionale (D.Lgs. 219/2006).
- Farmaci sono soggetti alla vigilanza dell'Agenzia Italiana del Farmaco (AIFA).
- Certificazione: la startUp deve ottenere le certificazioni e autorizzazioni per svolgere le sue attività (certificazione ISO 13485 per la produzione di dispositivi medici).

Questo comporta che le startUp della categoria Health Care debbano cambiare frequentemente il proprio modello di business per poter conformarsi alle leggi vigenti in continua evoluzione. Appare quindi giustificato il maggior numero di pivot effettuato da questa categoria.

Focus startUp Sociali

Questa Categoria effettua mediamente un numero molto basso di pivot se confrontata con le altre. L'aspetto però che emerge prepotentemente è la tipologia: nel 46,6% dei casi riguarda il Customer Segment. Questo dato è significativo visto che è nettamente maggiore rispetto alle altre categorie.

La ricerca del target di clientela più adatto ad una proposta non definita in modo chiaro, vista anche la sua natura di difficile definizione, risulta essere un argomento centrale nei progetti di questo genere di startUp.

Con "Sociale" intendiamo startUp che hanno fini "sociali" e di "bene superiore". Definire in modo chiaro quale sia l'obiettivo della proposta, come e da chi ottenere dei ricavi non è di facile realizzazione.

Concentriamoci ora sui **cambiamenti del BMC**:

	Trasporto&Viaggi	Market Place	Formazione	Health Care	Sociale	Tech	Altro
Media	2,91	3,30	3,79	4,63	3,13	4,12	4,07
Scientifiche	2,80	2,67	4,00	8,00	3,00	3,88	4,83
Effectuation	3,33	3,67	4,50	3,50	3,00	4,14	3,00
Controllo	2,67	3,13	2,33	3,50	3,50	4,30	4,00

Tabella 35. Numero medio BMC change per Categoria e Tipologia

I dati che emergono confermano quanto già visto anche per i pivot: Health Care e Tech mediamente modificano maggiormente la propria proposta di valore.

Confrontando Categoria di StarUp con Tipologia di variazione del BMC otteniamo:

	Key Partners	Key Activities	Key Resources	Cost Structure	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments	Channels	Revenue Streams
Trasporto&Viaggi	0,0%	23,7%	0,0%	0,0%	24,6%	4,2%	40,0%	3,3%	4,2%
Market Place	0,0%	8,5%	1,0%	1,0%	25,1%	2,7%	36,1%	16,2%	9,4%
Formazione	0,0%	3,0%	1,2%	0,0%	18,7%	0,0%	39,3%	20,4%	17,5%
Health Care	2,4%	6,3%	0,0%	0,0%	34,2%	0,0%	23,8%	8,3%	25,0%
Sociale	7,5%	7,5%	2,8%	0,0%	26,2%	2,8%	47,6%	0,0%	5,6%
Tech	5,3%	6,7%	8,3%	6,3%	26,6%	0,0%	35,7%	4,9%	6,1%
Altro	1,1%	8,8%	4,4%	0,0%	23,3%	0,0%	41,4%	13,8%	7,2%

Tabella 36. Categoria startUp vs BMC Change

Sussiste una grande eterogeneità nei risultati, ciò conferma che la natura e l'ambito di applicazione dell'idea influiscono molto sul comportamento della startUp.

Possiamo notare come le Health Care si concentrino in modo preponderante sul lato del Value Capture del BMC, in particolare impressiona il 25% dei cambiamenti del BMC riguardanti la Revenue Stream, cioè il dettaglio di come un'azienda ottiene ricavi.

Per questa categoria non è chiaro definire il miglior modo di monetizzare, vista la necessità, in base alla natura della proposta, di confrontarsi anche con il sistema sanitario nazionale.

Il lato della Value Creation contribuisce con meno del 10% alle variazioni del BMC e questo è estremamente significativo se pensiamo all'ipotesi precedente che riportava come la proposta di una startUp Health Care sia già ben definita fin dall'inizio per quanto riguarda la proposta.

Per le Sociali invece si conferma la tendenza alla ricerca di un segmento di clientela adatto e disposto a pagare per il servizio ricevuto o contribuire in qualche misura, vista la natura “sociale” della proposta.

Interessante da questo punto di vista il valore delle variazioni sul lato dei Partner, che risultano essere fondamentali vista la natura della startUp.

Evidenze emerse

Concludendo possiamo affermare che l'ipotesi n°5 “La categoria della startUp influenza il numero e la tipologia dei pivot” è supportata positivamente dai dati emersi, nonostante siano da implementare con un'approfondita analisi di dettaglio.

Quindi oltre al metodo di lavoro e al comportamento che ne consegue influisce sulle scelte di pivoting e di cambiamento del BMC anche la natura intrinseca e il settore di appartenenza della startUp

5 Conclusioni

Le premesse da cui si partiva per la redazione di questa tesi erano la presenza di due metodologie di lavoro complete e di una metodologia non strategica.

Le due metodologie, Scientifiche ed Effectuation, basano il loro modus operandi sulla presenza di una letteratura a supporto chiaramente definita: un approccio più ponderato e rigoroso per la prima ed ad uno basato maggiormente su intuito e una minor disciplinata nella proposta di valore per la seconda.

Il metodo non strategico invece lo possiamo definire tale dal momento in cui che le startUp Controllo non ricevono un'indicazione sul metodo operativo da seguire, ma frequentano, nella figura del founder, un corso di imprenditorialità che gli fornisce delle competenze e degli strumenti base sull'argomento. Sarà poi l'imprenditore a prendere le decisioni sulla base delle esperienze personali e delle nozioni apprese durante il corso.

Obiettivo della tesi era quello di, memori degli insegnamenti e delle indicazioni della letteratura, andare a comprendere se effettivamente tra queste tre tipologie ci fossero delle differenze nei risultati e nelle scelte.

Sulla base di ciò siamo andati a definire delle ipotesi, che abbiamo successivamente cercato di falsificare con il fine di metterle al vaglio e comprenderne la correttezza.

Riportiamo nella tabella seguente quelli che sono i risultati ottenuti relativamente a queste ipotesi:

Ipotesi	Risultato
1. Il metodo di lavoro appreso influenza il numero e la tipologia dei pivot effettuati delle startUp;	Falsificata (numero) Validata (tipologia)
2. Il metodo di lavoro appreso influenza la numerosità dei bias effettuati dalle startUp;	Validata
3. La metodologia appresa influenza il modo di validare/falsificare la propria proposta di valore;	Validata
4. Le startUp tendono a focalizzarsi su un'idea entro i primi tre round;	Validata
5. La categoria della startUp influenza il numero e la tipologia dei pivot.	Validata (con necessario approfondimento)

Tabella 37. Evidenze Ipotesi

Andiamo a riportare quelle che sono le evidenze principali relative alle cinque ipotesi in esame.

Ipotesi n°1

La numerosità dei pivot, nel dettaglio dei pivot Radicali ed Incrementali, è uno dei primi aspetti indagati, vista l'iniziale ipotesi di una forte relazione con il metodo assegnato alle startUp.

Si partiva dalla convinzione che questi due aspetti fossero strettamente connessi e che ogni tipologia di insegnamento riconducesse ad un diverso comportamento. In particolare, si ipotizzava:

- Numero elevato di pivot per le Scientifiche, nettamente superiore rispetto alle altre due. Questo è frutto della loro natura basata su un atteggiamento continuo di ricerca di feedback utili a validare la proposta di valore.
- Numero inferiore di pivot per le Effectuation se confrontato con la prima tipologia. Questo deriva dal fatto che il loro atteggiamento è quello di ricercare il cliente adatto al proprio servizio/prodotto e di non utilizzare risorse al fine di deviare considerevolmente la propria idea iniziale.
- Numero di pivot intermedio tra le due classi viste precedentemente per le Controllo. La mancanza di un metodo imposto può indurre ad un'eterogeneità delle azioni intraprese, che possono quindi risultare più affini al rigore dell'atteggiamento delle Scientifiche o più a quello delle Effectuation.

Il risultato che emerge invece smentisce l'ipotesi ponendo forti dubbi su quante appena sostenuto. Considerando che la numerosità delle tre tipologie è rispettivamente di 35 per le Scientifiche, 33 per le Effectuation e 32 per le controllo, i risultati aggregati ottenuti sono insufficienti per permettere una validazione ufficiale. Si consideri anche il fatto che il campione in analisi non è perfettamente distribuito tra le tre tipologie di startUp.

Per quanto riguarda la tipologia di pivot, le attese ci spingevano a credere che, dati i presupposti introdotti in letteratura, le Scientifiche avrebbero favorito maggiormente i pivot sul lato del Prodotto, mentre le Effectuation quelli sul lato del Cliente.

I risultati ottenuti, anche in questo caso, non sono stati in grado di avvalorare in modo chiaro questa indicazione. Andiamo però a distinguere i ragionamenti per i pivot secondo Eric Ries e per i cambiamenti del Business Model Canvas.

I risultati di Ries rispetto alle classi di startUp non evidenziano delle disuguaglianze significative nel processo decisionale e nei risultati da esso determinati. Le differenze sono anzi minime e per certi aspetti in controtendenza rispetto a ciò che è stato ipotizzato da noi e in letteratura.

Gli unici tipi di pivot dove possono essere evidenziate delle divergenze sono quelli relativi a Channel e Zoom-In, ma sempre con variazioni minime e non sufficienti a supportare una tesi così forte.

I risultati dei BMC change portano invece qualche conferma in merito.

Le Effectuation modificano più di frequente il Customer Segment e ciò conferma la loro natura “Resource Constrained”: cioè trovare il cliente che meglio si adatti alla proposta di business offerta piuttosto che andare a modificare la creazione stessa di questo valore.

Le Scientifiche sono invece attratte e condizionate dal feedback del mercato e quindi si adattano alle sue richieste. Questo è confermato dal fatto che tale categoria ha un focus particolare sul lato della Value Creation (lato sinistro del BMC) piuttosto che su quella della Value Capture.

Le Controlli dimostrano invece un atteggiamento molto più simile alle Scientifiche rispetto alle attese. Questo è visibile sia sul lato della creazione del valore sia sul lato della proposta di valore stessa.

Concludendo, possiamo dire che le evidenze ottenute sui pivot di Ries non sono sufficienti, anzi mettono in forte discussione, le ipotesi sul legame tra metodo acquisito e scelte prese, mentre i dati sui cambiamenti del BMC supportano in modo più chiaro ed evidente questa ipotesi.

Tutto ciò è inoltre avvalorato dai test statistici effettuati a conferma dei dati, in particolare i test di Chi Quadro.

Ipotesi n°2

Altro tema analizzato è quello relativo alla presenza di bias che insistono sulle decisioni di pivot prese dalle tre classi in esame.

La possibilità che l’atteggiamento di lavoro possa portare all’insorgere di distorsioni nelle scelte è una situazione prevenibile. All’interno dei team bisogna poi considerare la presenza di idee e atteggiamenti vari e dipendenti dalle esperienze personali, anche se l’approccio alla scelta frutto della letteratura appresa ha sicuramente un peso.

I bias presi in considerazione sono tre: bias delle Risorse, bias Over confidence e Confirmation bias.

I risultati ottenuti in questo caso confermano l’intuizione proposta.

Le Scientifiche si dimostrano le meno soggette a questo rischio poiché seguono in modo insistente un processo logico di validazione delle proprie tesi. Ciò comporta un minor numero di scelte viziate da errori di metodo e una minor propensione a prendere scelte non consapevoli.

Le Effectuation invece, come prevedibile, sono le più propense ad effettuare pivot con bias. La natura intuitiva delle decisioni non può che risultare favorevole all’insorgenza di distorsioni, in particolare i bias delle Risorse sono in numero rilevante e ciò è da imputare alla metodologia caratteristica “Resource Constrained”.

Le Controlli hanno dei numeri paragonabili a quelli ottenuti dalle Effectuation. Data la mancanza di metodo questi bias dipendono direttamente dall'attitudine e dalla condotta imprenditoriale del founder.

Ipotesi n°3

La modalità di verifica di una decisione da attuare con un pivot è un altro aspetto cardine che siamo andati ad indagare in relazione alla tipologia di startUp. L'esistenza di un legame, basandosi sulla letteratura e sui metodi di lavoro in essa riportati, è ampiamente prevedibile.

Le Scientifiche hanno un modus operandi basato molto sui feedback ricevuti, che rappresentano una basilare fonte di informazioni testate e utili per lo sviluppo della proposta di valore. Quindi prendono le decisioni sulla fase delle verifiche fatte.

D'altro canto, le Effectuation seguono un processo decisionale differente e opposto. Le decisioni vengono prese spesso sulla base dell'intuizione e vengono poi verificate sul campo successivamente. Inoltre, se il pivot è soggetto a test, per le Effectuation esiste il rischio, come visto, che sia soggetto a bias.

Le Controlli invece non seguono un processo decisionale specifico e ciò rende difficile fare delle previsioni sull'atteggiamento che tengono nei confronti dei test.

Sulla base di queste premesse siamo andati ad indagare la relazione tra tipologia e pivot soggetti e non soggetti a verifica.

I risultati ottenuti sono significativi e mostrano come le ipotesi fatte siano veritiere e rispettate:

- Le Scientifiche in oltre il 70% dei casi prendono delle decisioni consapevoli e supportate da test.
- Le Effectuation invece verificano le proprie scelte a priori all'incirca solo nel 39% dei pivot svolti.
- Le Controlli hanno un comportamento eterogeneo e non netto nei confronti della validazione, infatti nel circa 51% dei casi non effettuano esperimenti per validare, mentre nel 49% sì.

Ipotesi n°4

In questo caso il risultato appare in modo chiaro ed effettivamente esistono degli elementi che permettono di sostenere il focalizzarsi delle startUp su una proposta entro i primi tre round del progetto.

La figura n°19 mostra in modo inequivocabile una tendenza generale sulle tre tipologie ad una riduzione del numero complessivo dei pivot nell'avanzare del tempo. In particolare, i primi tre round sono i più soggetti a cambiamenti della proposta di valore.

Questo era atteso visto che la prima fase di vita di una startUp è necessaria anche per andare a delineare in modo chiaro quale sia il business da seguire e le sue caratteristiche principali.

Ipotesi n°5

Il numero e la tipologia dei pivot dipendono non solo dalla classe della startUp, ma anche dalla sua natura e settore di appartenenza.

Su questo aspetto è doveroso sottolineare come si tratti di un'evidenza che necessita di ulteriori analisi e conferme, ma che restituisce, attualmente, degli ottimi riscontri.

Se fino ad ora l'unica dimensione d'analisi era quella legata alla tipologia di metodo appreso, bisogna ora considerare che ne esiste anche una seconda legata all'argomento. I risultati infatti mostrano come questo possa influenzare in modo netto le scelte prese dai founder e dai team delle startUp.

In altre parole, il settore di appartenenza con i relativi argomenti trattati, impattano in modo significativo sulle scelte dei founder che intraprenderanno un numero e una tipologia di pivot e di cambiamenti del BMC diversi in base all'ambito.

Le evidenze più significative in merito riguardano la categoria Tech e quella Sociale.

La "Tech" risulta essere la categoria con mediamente il maggior numero di pivot e di cambiamenti del BMC. Questo è giustificabile dall'aspetto informatico e tecnologica che contraddistinguono questa tipologia di startUp. Questi, infatti, garantiscono flessibilità e ampie possibilità di modifica in base alle esigenze del mercato. Anche la tipologia di pivot sembra condizionata dalla natura delle "Tech" che tendono a modificare meno il lato del cliente e ad adattare invece la propria proposta di valore.

Le "Sociali" invece sono nettamente quelle che implementano il maggior numero di pivot e di cambiamenti del BMC relativi al segmento di clientela. Questo è imputabile al loro focus e all'attaccamento all'idea proposta fin dalle prime fase di vita della startUp.

Portando a compimento questo elaborato riteniamo significativo esporre in modo sintetico e schematico quelle che sono le evidenze principali legate alle singole tipologie in merito all’approccio metodologico e ai criteri di ragionamento seguiti nel corso dei round e del loro Journey:

Scientifiche	- Metodo basato sui Feedback: processo di validazione con test è la premessa necessaria su cui basare una scelta di pivoting - Approccio decisionale porta ad un numero limitato di bias - Processo di validazione continuo e prolungato nel corso dei 10 Round - Approccio “Demand Pool”: proposta di valore all’inizio non ben definita, ma dipendente dall’individuazione di una necessità o problema da risolvere per il mercato o il potenziale cliente - Cambiamenti del Business Model maggiormente concentrati sul lato sinistro del BMC rispetto alle altre due metodologie
Effectuation	- Metodo basato sulle Risorse e sull’Intuito - L’approccio al pivoting porta a svolgere il pivot e successivamente a verificarlo sul campo - Alto numero di bias - Approccio “Resource Constrained”: proposta di valore definita sin dall’inizio e focus su individuazione segmento di mercato corretto vista la mancanza di risorse sufficienti per variare in modo efficace la proposta - Cambiamenti del Business Model limitati sul lato sinistro e concentrati su aspetti di Value Capture
Controllo	- Metodo non Strategico: strumenti e nozioni a disposizione del founder per prendere le decisioni da lui reputate corrette per la startUp - Alto numero di bias - Approccio che oscilla tra un metodo Scientifico ed uno Effettativo con i relativi aspetti caratteristici

Tabella 38. Approccio metodologico e di ragionamento per tipologia

Le evidenze sopracitate conducono alla seguente modellizzazione del processo decisionale.

Modellizzazione Processo Decisionale	
Scientifiche	Le startUp Scientifiche partono dalla ricerca di un problema/bisogno latente sul mercato. Formulano delle ipotesi e cercano di falsificarle/validarle attraverso i feedback ricevuti dai clienti. Quest'ultimi guidano la costruzione della proposta di valore della startUp. Questa metodologia, che si concentra nel validare ogni cambiamento del modello di business, porta all'esecuzione di pivot poco soggetti a bias.
Effectuation	Le startUp Effectuation partono da una proposta di valore definita sin dall'inizio, ma supportata da risorse limitate. Questa metodologia porta quindi a non modificare il proprio servizio/prodotto bensì a ricercare il segmento di clientela che meglio si adatti alla proposta di valore offerta. Il processo decisionale è spesso viziato da bias.
Controllo	Le startUp Controllo hanno un comportamento molto eterogeneo nel processo Decisionale. Questa tipologia di startUp ha a disposizione delle nozioni imprenditoriali ma non una strategia di azione ben definita sia per quanto riguarda il processo di cambiamento del modello di business sia il processo di validazione del pivot. Per questi motivi, i pivot effettuati sono spesso frutto di intuizioni del founder o affetti da bias cognitivi.

Tabella 39. Modellizzazione processo decisionale

6 Open Points

A conclusione di questa tesi si vogliono riportare quelli che sono dei possibili approfondimenti futuri da portare avanti e a completamento delle analisi implementate in questo elaborato.

Riportiamo quindi la seguente lista di “Open Points”:

- ❖ Ampliare la numerosità del campione di startUp analizzate per permettere la realizzazione di analisi più complete anche dal punto di vista statistico;
- ❖ Integrare, in modo più completo e strutturato, l’analisi relativa alle Categorie delle startUp;
- ❖ Approfondire se tra le 3 classi di startUp analizzate possano esserci delle evidenze che configurino un metodo come quello che garantisce i migliori risultati rispetto alle altre;
- ❖ Comprendere i motivi dietro l’assenza di pivot svolti da alcune startUp presenti nel Database e approfondirne i risultati ottenuti;
- ❖ Analizzare in modo puntuale le motivazioni che spingono le startUp a fare DropOut dal programma dell’InnoVenture Lab.

Bibliografia & Sitografia

- Cos'è una startUp: Significato, Requisiti e Caratteristiche - <https://blog.sprintlab.it/startUp/>
- Diverse tipologie di startUp innovative - <https://www.startUpbusiness.it/diverse-tipologie-di-startUp-innovative-esempi-per-ambito/>
- StartUp: cos'è e quali sono i requisiti - <https://sprintx.it/blog/startUp/>
- Steve Blank: Le Sei Tipologie Di startUp - <https://www.incubatorenapoliest.it/steve-blank-le-sei-tipologie-di-startUp/>
- Fasi di Una startUp, Ciclo di Vita e Round di Finanziamento - <https://blog.sprintlab.it/fasi-startUp/>
- StartUp pivot: cos'è e 10 modi per farlo - <https://www.startUpgeeks.it/startUp-pivot/>
- StartUp pivot: Cos'è, Quando e Come Farlo - <https://www.sprintlab.it/blog/startUp-pivot/>
- TESI di Martina Gallianni & Chiara D'amato: "Analisi del fenomeno di decision making e dei pivot nelle start-up early stage. Il progetto InnoVenture Lab."
- TESI di Pietro Pagnan: "Processi decisionali nelle startup early-stage"