

Gli spin-off universitari: l'esperienza dell'Università degli Studi della Tuscia

di Michela Piccarozzi*

Analizzando l'esperienza dell'Università degli Studi della Tuscia, si vuole sottolineare come gli strumenti tipici del controllo di gestione, ed in particolare la predisposizione di un accurato business plan siano fattore di successo per la nascita e lo sviluppo degli spin-off accademici

Abstract

The aim of this work is to analyze the phenomenon of academic *spin-off*. The importance of this chance as a vehicle for the realization of university research results is underlined by the development that this kind of company have had in Italy in recent years.

The study is led both through the primary literature and through the analysis of a single case.

The reported experience is the one of the Tuscia University and allows to highlight how the beginning of an academic *spin-off* is a complex process that often must overcome many obstacles as in management, in corporate governance and above all in financial, because of the difficulty in finding economical resources.

That's why, the use of normal instruments of management control can make easier the *start-up* of these companies contributing to the creation of a clear organizational structure.

It also assumes the possibility of further development of these companies, thanks to their innovative and high technology and to investment funds through venture capital operations, especially in the *start-up* phase of the company.

1. Premessa

La società industriale è ormai orientata verso un sistema economico basato sull'informazione e sulla conoscenza, tanto che il successo risulta sempre più legato all'innovazione ed al trasferimento tecnologico, leve strategiche per lo sviluppo dell'economia.

Lo *start-up* di una giovane impresa innovativa è il risultato di un processo graduale di integrazione di competenze scientifiche e tecnologiche nonché di attività ad alto valore aggiunto che nel mercato attuale, ipercompetitivo e sfuggente, risultano particolarmente difficili da concretizzare.

Grazie a questa consapevolezza è cresciuta l'attenzione nei confronti degli *spin-off* (in particolar modo di quelli accademici o della ricerca) particolare modalità di nascita di nuove imprese, orientati verso l'utilizzazione imprenditoriale in contesti innovativi, dei risultati della ricerca per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

Il termine anglosassone *spin-off* indica il fenomeno di creazione di una nuova unità economica ad opera di alcuni soggetti che abbandonano una precedente attività svolta all'interno dell'impresa o di un'altra istituzione già esistente (ad esempio università, laboratori di ricerca, etc.). La nuova realtà può essere considerata come una riorganizzazione più efficiente del processo produttivo.

Lo *spin-off* è contraddistinto da due aspetti principali:

- La presenza di una forma di sostegno nei confronti dei creatori di una nuova impresa;
- La presenza di un processo di accompagnamento volontario, pianificato e non casuale.

Quindi l'essenza dello *spin-off* consiste nell'aiutare un aspirante imprenditore a trasformare un'idea, una potenzialità, un'opportunità produttiva, tecnologica o di mercato, che qualcun altro non vuole o non può sfruttare in termini commerciali, in una nuova impresa.

Possiamo distinguere così due macro categorie di *spin-off*:

1. *Spin-off* industriali;
2. *Spin-off* accademici o di ricerca.

La prima indica quella modalità di nascita di una nuova impresa in cui sono coinvolte risorse umane che si distaccano da un'impresa preesistente (spesso tra le due imprese si sviluppano forme di collaborazione produttiva).

Gli *spin-off* accademici sono invece delle iniziative imprenditoriali nate per gemmazione da ambienti accademici o da istituzioni di ricerca; nascono per iniziativa di un gruppo di ricercatori, professori e/o neolaureati che si distaccano dall'organizzazione di cui fanno parte per avviare un'attività imprenditoriale indipendente, finalizzata

allo sfruttamento di competenze ed attività di ricerca maturate all'interno dell'organizzazione con la quale, nella maggior parte dei casi, si intrattengono rapporti di collaborazione.

Tali *spin-off* contribuiscono ad incrementare le relazioni tra centri di ricerca, università e piccole imprese, favorendo ed accelerando in tal modo il trasferimento di sapere e tecnologie, che permettono di aumentare il grado di competitività delle imprese.

Il presente lavoro ha lo scopo di analizzare il fenomeno degli *spin-off* di natura accademica o universitaria, le loro caratteristiche, criticità ed in particolare il processo di costituzione attraverso lo studio di un caso.

Nella prima parte focalizzeremo l'attenzione sull'analisi degli *spin-off* attraverso l'approfondimento e lo studio degli aspetti che li caratterizzano analizzando anche la principale dottrina in materia, seppur esigua, dato che l'argomento non risulta molto trattato; la seconda parte del lavoro sarà incentrata invece sull'analisi di un progetto attivato dall'Università degli Studi della Tuscia proprio con l'obiettivo di creare nuove realtà imprenditoriali.

Proprio attraverso l'approccio dei *case studies* vedremo com'è strutturato il processo che porta alla nascita delle imprese *spin-off*, soprattutto mettendo in evidenza i principali ostacoli che spesso non permettono la concretizzazione delle idee maturate nell'ambito della ricerca.

L'analisi dei contributi dottrinali è fondamentale non solo per inquadrare l'oggetto della nostra ricerca, ma in particolar modo per distinguere le varie tipologie degli *spin-off* ed i soggetti che concorrono, in modo e tempi differenti, alla loro creazione.

2. Gli spin-off accademici

Storicamente l'obiettivo primario delle università è stato quello di incrementare la formazione del capitale umano e di creare nuove conoscenze; a questi obiettivi ne è stato affiancato un altro volto ad un maggior impegno nella valorizzazione dei risultati delle ricerche, al fine di facilitarne la trasformazione in applicazioni industriali.

E' stata così introdotta una nuova missione più "imprenditoriale" delle università il cui risultato sono la nascita appunto delle imprese cosiddette *spin-off* accademici o dell'università.¹

Tale tipologia di imprese non rappresenta un fenomeno del tutto nuovo, è possibile infatti individuarne diversi casi già nel secolo scorso quando il chimico Heinrich Caro contribuì alla costituzione della Basf.²

Se si vuole analizzare il fenomeno degli *spin-off*, argomento di crescente interesse ma ancora non sufficientemente indagato, è difficile

ritrovare una definizione concorde ed univoca.

Secondo una nozione restrittiva, sono *spin-off* della ricerca le imprese nate sulla base di proprietà intellettuale generata all'interno delle università e/o nelle quali l'ente pubblico di ricerca è direttamente presente con partecipazione al capitale sociale.

Una definizione più generale considera imprese *spin-off* della ricerca quelle costituite sulla base di competenze e/o risultati di ricerca ottenuti nel corso di programmi di ricerca, ma non necessariamente oggetto di diritti di proprietà intellettuale trasferiti dall'ente pubblico di ricerca alla nascente impresa.

Una delle nozioni più accettate è sicuramente quella data da Piccaluga e Chiesa in base alla quale sono definiti *spin-off* della ricerca quelle realtà imprenditoriali che sorgono per gemmazione da ambienti accademici o istituzioni pubbliche di ricerca che nascono quando un gruppo di ricercatori si distacca da una determinata organizzazione pubblica per costituire un nucleo imprenditoriale indipendente.³

Gli *spin-off* della ricerca tendono ad essere piccole imprese molto inclini ad attività di R&S e costantemente preoccupate per la loro stessa sopravvivenza; mentre una minima parte si trasforma in grandi imprese *high-tech*, la maggior parte sopravvive senza crescere notevolmente.

La fotografia del panorama italiano di tali imprese denota livelli di basso rischio e modesta crescita.⁴

Il principale ostacolo alla loro creazione è generalmente costituito dalle difficoltà a reperire finanziamenti, proprio per questo è possibile distinguere gli *spin-off* in tre categorie in base alla necessità di finanziamento. La prima categoria, la più diffusa, è quella che non presenta particolari esigenze di finanziamento poiché si tratta di *spin-off* che operano nell'ambito della consulenza, della progettazione e della ricerca applicata.⁵

Sono per lo più società di servizi con un capitale sociale tendenzialmente basso, in genere il minimo richiesto per la costituzione; inoltre hanno già clienti e commesse assicurate, iniziano subito a lavorare e produrre fatturato realizzando utili per la copertura delle spese.

I costi sono generalmente bassi, i problemi finanziari non sono elevati (si cerca di non ricorrere all'indebitamento) anche se il problema principale di tali realtà è riscontrabile nel rapporto con le banche.

La seconda categoria invece è data da quelle imprese che hanno bisogno di finanziamenti elevati; in questo caso il finanziatore diventa partner e controlla lo *spin-off*.

L'ultima categoria infine è quella nata grazie ai finanziamenti pubblici.⁶

La maggior parte delle imprese *spin-off* della ricerca presenti sul territorio italiano rientrano nella prima categoria, operano dunque nel settore dei servizi ed hanno profilo di costi basso.

3. Le fasi della costituzione di uno spin-off

La costituzione di un'impresa *spin-off*, sia essa industriale o accademica, può essere rappresentata come un processo composto da tre fasi distinte e sequenziali:

1. La fase della ricerca;
2. La fase dell'approvazione;
3. La fase dell'innovazione.

Come si può notare dalla Tabella 1, il processo è rappresentabile come una sorta di imbuto.

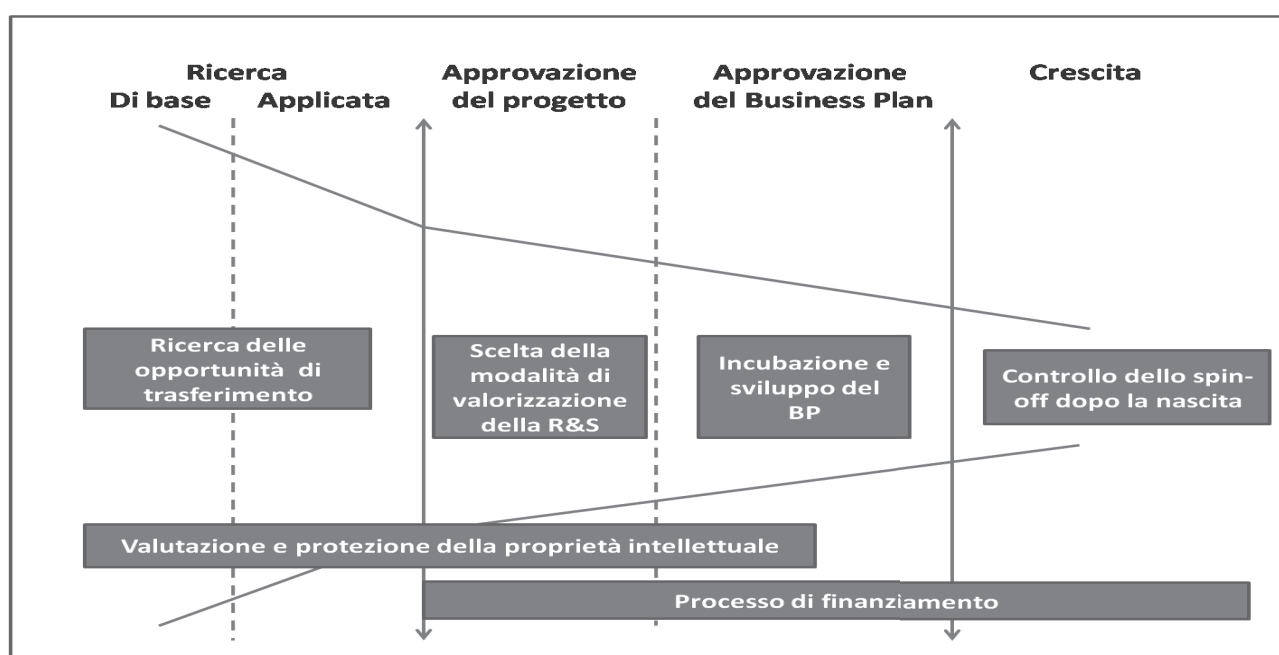
Durante la fase della ricerca vengono infatti sviluppate un gran numero di idee e di progetti; solo una minima parte però trovano una loro effettiva valorizzazione in un'idea imprenditoriale.

Il primo restringimento è proprio legato alla forte selezione delle iniziative, solo poche infatti passano alla successiva fase di approvazione e definizione del progetto, punto di partenza per lo sviluppo dello *spin-off*.

Durante la fase dell'approvazione si vanno delineando sempre più gli aspetti tecnici dell'attività e la business idea viene sottoposta a verifica ed eventualmente approvata.

Vi è una formalizzazione dell'idea attraverso il *business plan*.

Tabella 1 - PROCESSO DI CREAZIONE DELLE IMPRESE SPIN-OFF



Fonte: Clarysse e Moray 2004 op. cit.

E' sicuramente questo lo strumento determinante in fase sia di approvazione da parte dei soggetti coinvolti, sia in caso di eventuale richiesta di finanziamento a terzi.

Alle fasi che portano alla costituzione dello *spin-off* si affiancano diversi soggetti che direttamente sono coinvolti nel processo di creazione, possiamo individuare tre distinte categorie in cui collocare tali soggetti sia in relazione al grado di coinvolgimento che alle competenze distintive di ciascuno di questi:

1. *Knowledge promoters*;
2. *Transfer promoters*;
3. *Power promoters*.

I *Knowledge promoters*, i detentori del sapere, sono coloro i quali possiedono l'idea di business e sono decisi nel realizzare un'impresa. La loro attività si concentra principalmente sugli aspetti tecnici del prodotto o servizio e nella maggior parte dei casi mostrano forti carenze nella comprensione dei meccanismi economici necessari per trasformare l'idea in realtà di mercato.

La seconda categoria è quella dei *Transfer promoters o process promoters*, un gruppo di esperti capace di sostenere e guidare la categoria dei *Knowledge promoters* attraverso le fasi che conducono alla concretizzazione dell'idea in una nuova impresa. Le loro competenze si concentrano nel processo di trasferimento del sapere specifico della ricerca in prodotti o servizi economicamente validi.

Infine la terza categoria dei *Power promoters* che, una volta appurata la bontà e la validità dell'idea, offrono sostegno ai promotori dell'iniziativa tramite la messa a disposizione di risorse finanziarie, umane e materiali (istituito da società d'investimento, *business angels*, potenziali clienti, ma anche da istituzioni pubbliche che attivano programmi di sostegno mirati).

La cooperazione delle tre diverse tipologie di soggetti determina un quadro di competenze completo che permette all'idea imprenditoriale di prendere forma e svilupparsi.

Si è già accennato poi che la maggior problematica per gli *spin-off* è quella di reperire capitali sul mercato, da questo possiamo subito intuire l'importante ruolo svolto dal *business plan*, sia come mezzo per la pianificazione e la strutturazione di tutta l'attività, che, soprattutto, come strumento necessario per colmare quei *gap* comunicativi tra promotori e soggetti finanziatori.

4. Gli spin-off nell'Università degli Studi della Tuscia

L'Ateneo della Tuscia ha negli ultimi anni aperto le porte all'esperienza degli *spin-off* accademici, sono infatti nate nel corso del 2007 due società operanti nell'ambito dei servizi forestali e delle fonti di energia rinnovabili (Biofor Italy s.r.l e S.E.A Tuscia s.r.l), mentre una terza è ancora in fase di approvazione da parte del Senato Accademico (Tuscia Zyme s.r.l).

In particolare, la S.E.A. Tuscia s.r.l e la Tuscia Zyme s.r.l, prendono avvio dal progetto denominato *"Match di competenze per lo start-up di spin-off accademici"*⁸ che ha visto la collaborazione dell'Università della Tuscia ed il Ce.F.A.S. un'azienda speciale della Camera di Commercio di Viterbo, nata proprio con lo scopo di realizzare processi formativi, di qualificazione e specializzazione professionale per le imprese del territorio.

Tale progetto è stato finalizzato alla realizzazione di un *percorso specifico di orientamento ed accompagnamento allo start-up di spin-off accademici*, sia in fase di definizione strategica sia in fase di commercializzazione dei risultati.

Sono state quindi combinate le competenze dell'Università con quelle di una struttura operante nel mercato proprio per creare un primo incubatore per il sostegno alla nascita e sviluppo di imprese ad alto contenuto innovativo, con gli obiettivi specifici di:

- aumentare e qualificare il tasso di natalità e di successo delle imprese innovative sul territorio;
- generare nuova occupazione altamente qualificata nella cultura d'impresa;
- diffondere e promuovere nei giovani la cultura dell'imprenditorialità e gli approcci innovativi nel campo della creazione d'impresa;
- rafforzare il tessuto imprenditoriale;
- diffondere l'innovazione e l'utilizzo delle nuove tecnologie attraverso i rapporti tra mondo della ricerca e tessuto produttivo locale;
- avvicinare chi opera nei settori tradizionali al mondo universitario e far cadere quelle barriere che impediscono, o quanto meno rallentano, i rapporti tra mondo imprenditoriale e mondo accademico.⁹

L'iter di creazione degli *spin-off* nella realtà della Tuscia, descritto nel relativo regolamento, prende avvio con la nomina di una Commissione apposita da parte del Rettore, composta da personale sia interno che esterno all'Università; scopo principale di tale organo è quello di valutare le richieste pervenute per la costituzione di società *spin-off* nonché la possibilità di partecipazione dell'Ateneo al capitale della società.

Dopo questo primo *step*, la Commissione stessa sottopone al Senato Accademico ed al Consiglio di Amministrazione le varie proposte pervenute e già vagliate, per la definitiva autorizzazione alla costitu-

zione e la definizione della relativa quota di partecipazione dell'Università al capitale della società.

Prima dell'avvio delle attività, la società viene iscritta all'albo *spin-off* tenuto dall'Università e contestualmente viene nominato un soggetto, all'interno del Consiglio di Amministrazione dello *spin-off*, che annualmente riferirà alla Commissione competente sull'attività svolta.

Tabella 2 - SOCIETÀ ISCRITTE ALL'ALBO SPIN-OFF DELL'UNIVERSITÀ DELLA TUSCIA

Data iscrizione all'albo	Denominazione sociale	Capitale sociale	Oggetto sociale /finalità
23 Aprile 2007	BIOFOR ITALY S.r.l.	€ 10.000,00	Sviluppo tecnico e di processo nel settore forestale e agroambientale; sviluppo e commercializzazione di strumenti per l'inventariazione e la produzione di biomasse arboree per uso energetico
1 Agosto 2007	S.E.A. Tuscia S.r.l.	€ 20.000,00	Sviluppo tecnico e di processo nel settore delle fonti energetiche e rinnovabili

Fonte: www.unitus.it

Viene infine stipulata una convenzione tra l'Università e la società di nuova costituzione per stabilire tutti i dettagli e gli aspetti del rapporto tra i due soggetti, in particolar modo vengono sottolineate le modalità di utilizzo, da parte dello *spin-off*, del personale, dei locali e delle attrezzature dell'Ateneo nonché la possibilità di sfruttamento del logo dell'Università.¹⁰

Su questa base normativa di riferimento si instaura poi il progetto vero e proprio che porta, attraverso delle fasi successive ed interdipendenti, all'avvio dell'attività.

Le fasi su cui è articolato il progetto sono sostanzialmente tre (*Pre-incubazione*, *Incubazione* e *Post-Incubazione*); la prima delle quali propedeutica alla seconda ed alla terza, necessarie per accompagnare e supportare il team delle neo-imprese nel loro processo-percorso di acquisizione delle competenze economico-imprenditoriali indispensabili e fondamentali per creare e far crescere un'impresa.

Tali *step* ricalcano il tipico processo, già analizzato in precedenza, di creazione di un'impresa *spin-off*.

La prima fase, denominata di *Pre-incubazione*, è dedicata all'organizzazione di tutte le attività propedeutiche di informazione e promozione al percorso, fino al recruiting degli aspiranti partecipanti; fornendo una serie di servizi di orientamento e di assistenza che accompagnino poi gli stessi nel percorso vero e proprio di creazione d'impresa.

La seconda fase invece, quella detta di *Incubazione*, è il cuore del progetto, il percorso vero e proprio che accompagnerà gli *spin-off* fino alla creazione.

La fase centrale concerne il processo dedicato alla realizzazione dell'iniziativa imprenditoriale offrendo ai partecipanti un insieme di servizi logistici, di interventi di assistenza e consulenza mirati all'avvio dell'attività di impresa.

E' proprio qui che risulta fondamentale l'apporto di competenze specifiche come quelle fornite dai docenti della Facoltà di Economia, che hanno permesso di concretizzare le idee nate nella fase precedente e soprattutto hanno dotato i soggetti coinvolti di strumenti per la gestione ed il monitoraggio delle società.

Infine, la fase di *Post-Incubazione* si riferisce alle attività di accompagnamento alla nascita dell'impresa, attraverso un'attività di assistenza e consulenza che ha lo scopo di supportare le neo-imprese durante l'introduzione sul mercato.

L'attività più intensa viene svolta dunque nella fase centrale del progetto, nella quale si cerca di approfondire le tematiche economiche che vanno dall'analisi del mercato in cui l'impresa potenziale andrà ad operare, fino alle dinamiche interne riguardanti aspetti di *governance*, pianificazione e controllo di gestione.

La fase di incubazione è stata articolata in una serie di riunioni tra docenti della Facoltà di Economia ed i proponenti l'iniziativa imprenditoriale.

I vari incontri, suddivisi in moduli per aree tematiche, hanno permesso ai soggetti di acquisire nozioni di base sia di carattere economico/aziendalistico che giuridico, al fine della redazione del *business plan*, documento fondamentale per l'analisi della fattibilità economico-finanziaria del progetto, nonché per l'approvazione da parte del Senato Accademico.

Il documento portante è quindi il piano industriale che, partendo dalla pianificazione strategica, permette di descrivere e concretizzare l'idea di business per indirizzare le successive azioni realizzative, nonché porre l'attenzione sui fabbisogni di risorse per lo *start-up*.

Entrambi gli *spin-off* hanno quindi previsto la realizzazione di tale documento, che, partendo dall'analisi del contesto in cui le due diverse realtà andranno ad operare, passa poi allo studio della fattibilità del progetto, alla stima dei mezzi finanziari necessari nonché alla proiezione, in un arco medio/lungo, di quelli che potrebbero essere gli sviluppi dell'attività.

I due piani industriali hanno messo in risalto le diverse peculiarità delle due idee di business; mentre la S.E.A. Tuscia si configura come una società di servizi e consulenze nell'ambito delle fonti energetiche rinnovabili; la Tuscia Zyme invece denota un più spiccato carattere industriale. Il progetto prevede infatti lo sfruttamento di un brevetto industriale, nato dalla ricerca svolta presso i laboratori della Facoltà di Agraria dell'Ateneo della Tuscia, per la produzione di un'enzima da impiegare nel processo di lavorazione della carta.

Quindi, come già sottolineato, il primo caso rientra nella tipologia standard di imprese *spin-off* del panorama italiano, con poche necessità di finanziamenti iniziali e buone possibilità di avvio; mentre nel caso della Tuscia Zyme, dato il carattere più complesso dell'attività, si sono subito incontrate maggiori difficoltà, sia per quel che riguarda gli aspetti organizzativi interni, che per le ingenti somme necessarie, non tanto in fase di avvio del progetto, quanto negli anni successivi.

Proprio questi aspetti hanno frenato l'avvio dell'attività, tanto che il progetto di *spin-off* è stato interrotto ed è ancora in fase di implementazione.

La bozza di piano industriale prevedeva tre diversi possibili scenari evolutivi in relazione al prezzo di acquisto delle materie prime utilizzate nel processo di produzione dell'enzima oggetto del brevetto industriale.

Inoltre era programmato, a partire dal secondo anno di attività, l'acquisto di un impianto nello specifico di un bioreattore per l'estrazione dell'enzima.

Tale acquisto, a fronte di un ingente investimento, avrebbe permesso sia un incremento della produzione che una semplificazione nei rapporti di *governance* tra l'impresa *spin-off* e le altre due che dovevano comporre la filiera produttiva.

Diverse invece le caratteristiche dell'altro *spin-off*.

Come già detto, il progetto della S.E.A. Tuscia è invece incentrato su attività di supporto volte alla progettazione e realizzazione di filiere energetiche, sostanzialmente un'attività di consulenza, ideazione, progettazione, direzione e gestione di tecnologie impiantistiche eco-compatibili, idonee ad un uso razionale di fonti energetiche rinnovabili, con riferimento agli aspetti riguardanti la sicurezza e la valutazione di impatto ambientale, con particolare attenzione anche agli aspetti normativi ed economici legati alla realizzazione di filiere.

Nel piano industriale si punta molto alla descrizione del mercato di riferimento al fine di mettere in luce le potenzialità dell'impresa, grazie all'innovatività dei servizi resi e alla multidisciplinarietà dei soggetti operanti, di prestare le proprie attività ad aziende sia del territorio regionale che nazionale.

Tra i potenziali clienti non solo aziende agricole, ma anche enti pubblici locali interessati alla realizzazione di impianti energetici sostenibili, pubbliche amministrazioni, studi professionali e società di consulenza che abbiano la necessità di redigere Valutazioni Ambientali Strategiche (V.A.S., Direttiva 2001/42/CE concernente la valutazione degli effetti di determinati piani e programmi sull'ambiente).

Inquadrato il contesto in cui l'impresa andrà ad operare si passa all'analisi della *governance* societaria e della distribuzione dei compiti tra i vari soggetti.

L'attività viene divisa in tre settori (valutazione ambientale, energia e sviluppo, sicurezza ed ergonomia) ognuno dei quali gestito da un

responsabile scientifico ed un tecnico che opera in *staff* e si avvale di un team di collaboratori sia interni che esterni.

Inoltre sono previste anche alleanze strategiche, soprattutto con aziende che producono tecnologie necessarie alla realizzazione degli impianti alimentati da fonti rinnovabili, al fine di implementare, già dal primo esercizio, una strategia di crescita e di sviluppo sul mercato.

Infine si pone l'accento sugli aspetti economico-patrimoniali con la redazione di un conto economico ed uno stato patrimoniale previsionale al fine di evidenziare l'andamento dello *spin-off* nel corso dei primi tre esercizi.

Tabella 3 - CONTO ECONOMICO PREVISIONALE S.E.A TUSCIA

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
RICAVI			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	55.000	165.000	225.000
Ricavi per consulenza legge 626		18.500	23.800
Ricavi da convenzione enti pubblici		16.600	20.830
Provvigioni attive			15.000
COSTI			
Acquisto materiale di consumo	1.500	1.900	2.500
Costo del personale	3.000	16.800	25.400
Compensi a terzi	15.000	84.000	106.080
Costi per servizi	6.072	18.218	26.290
Piano gestione aree forestali	15.750	47.250	63.000
Costi per utenze	720	1.500	3.200
Costi per servizi generali e amministr.	1.300	5.900	6.200
Ammortamenti	500	1.200	2.000
Totale costi	43.842	176.768	234.670
EBIT	11.158	23.332	49.960
Interessi sull'indebitamento a MT	1.500	1.800	2.700
Oneri (proventi) finanziari a BT			
Oneri (proventi) straordinari			
UTILE ANTE IMPOSTE	9.658	21.532	47.260
IMPOSTE			
IRES	3.187	7.106	15.596
IRAP	743	2.106	3.956
RISULTATO NETTO	5.728	12.320	27.708

Tabella 4 - STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE S.E.A TUSCIA

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
ATTIVO			
Banche attive (passive)	6.584	15.611	32.563
Cassa contanti	300	1.200	3.000
Banche e finanziamenti	6.884	16.811	35.563
Credito v/Erario iva acquisti	4.554	1.157	2.200
Crediti verso clienti	54.900	25.391	74.996
Tot. Capitale circolante	59.454	43.359	74.996
Immobilizzazioni lorde	2.500	16.390	26.560
Investimenti finanziati con agev.			
Fondo di ammortamento	500	1.889	3.889
Immobilizzazioni nette	2.000	14.501	22.671
TOTALE ATTIVO	68.338	57.860	133.230
PASSIVO			
Capitale sociale	20.000	20.000	20.000
Fondo finanziamenti			
Riserve		5.727	20.490
Risultato esercizio	5.728	12.320	27.708
Patrimonio netto	25.728	38.047	68.198
Debiti v/erario rit. Acconto	4000		6.000
Debiti v/istituti previdenziali	3.200		4.300
Debito v/fornitori e collaboratori	20.480	7.300	31.230
Debito vs erar. Imposte eser	3.930	12.513	23.502
Debiti v/erario iva sospensione	11.000		
TOTALE PASSIVO	68.338	57.860	133.230

Nel conto economico previsionale si evidenzia, già a partire dal secondo esercizio, una forte crescita del fatturato, riflesso dell'implementazione della strategia di crescita e di sviluppo esplicitata nello stesso *business plan*.

Dallo stato patrimoniale invece si può notare come non siano necessari ingenti finanziamenti per l'avvio di tale impresa.

Come già sottolineato precedentemente tale *spin-off* rientra in quella categoria che presenta maggiori possibilità di successo proprio in relazione alle esigue necessità di capitali iniziali; il piano di *start-up* con le principali spese evidenzia proprio questo aspetto.

Tabella 5 - PIANO DI START-UP S.E.A TUSCIA

Spese iniziali	
Costi Costituzione Notaio	2500
Cancelleria	100
Brochure/sito internet	1000
Consulenze	2000
Assicurazione	150
Tassa annuale libri sociali	309
Rimborso spese viaggio	800
Rimborso spese telefoniche	600
Altro	
Totale spese iniziali	7459
Necessità di cassa	2500
Necessità iniziali totali	9959

Ultimato il *business plan* la fase di incubazione scende nel dettaglio della gestione societaria; l'estrazione non aziendale dei soggetti proponenti infatti ha reso necessario approfondire gli aspetti legati alla gestione, in particolare inerenti la *governance* ed il controllo, al fine di dotare i neo imprenditori di opportuni strumenti che permettano di monitorare lo stato di avanzamento dei lavori e verificarne l'allineamento con quanto stabilito nelle fasi precedenti.

Un altro problema spesso riscontrabile in aziende di questo tipo è proprio legato ai rapporti tra i vari soci ed i vari soggetti che collaborano all'interno dell'impresa; per questo è importante stabilire e suddividere le responsabilità ed i compiti, nonché garantire la trasparenza nei processi aziendali.

In questa fase quindi il ruolo dei *Knowledge promoters* è quello di veri e propri consulenti aziendali; nello specifico caso della S.E.A Tuscia, è stato implementato un semplice strumento di controllo di gestione utile per la rendicontazione amministrativa dei progetti.

Tabella 6 - ESEMPIO DI REPORT PER LA RENDICONTAZIONE DEI PROGETTI

Progetto:						
PREVENTIVO				CONSUNTIVO		
Importo del progetto:						
Costi del progetto						
Referente progetto:	Dott. A	5%				
Personale OPERATIVO coinvolto						
	gg	€/gg	totale	gg	€/gg	totale
Dott. X						
Dott. Y						
Dott. Z						
Costi diretti						
gestione boschiva						
altre collaborazioni						
materiale di consumo						
MLC						
Costi di struttura	29%					
RISULTATO SUL PROGETTO						

Data infatti la struttura dell'attività della società in esame, basata cioè sulla realizzazione di progetti relativi all'implementazione di filie-
re energetiche, si è resa necessaria la condivisione e l'utilizzo di uno
schema semplice ed immediato di previsione e rendicontazione dei
risultati economici dei diversi progetti.

Tale documento, essenziale per la regolazione e la trasparenza dei rap-
porti tra i soci, permette infatti di definire in maniera puntuale la sud-
divisione dei compiti nei vari progetti, prevedendo per esempio la co-
stituzione di un comitato tecnico con il compito di coordinare il gruppo
di lavoro e le singole competenze, a partire dai dati preventivi, fino alla
valorizzazione delle attività svolte da ogni collaboratore.

Con questo *report*, riportato nella figura 3, è infatti possibile impo-
stare la contabilità analitica per i singoli progetti verificando anche
gli eventuali scostamenti a consuntivo con i valori che erano stati
stabiliti in sede di programmazione.

Con la definizione degli aspetti interni quindi si conclude la fase di incu-
bazione dello *spin-off* che, dopo approvazione del Senato Accademico,
ha quindi tutti gli strumenti per iniziare ad operare sul mercato.

5. Considerazioni finali

Dall'analisi dell'esperienza dell'Ateneo della Tuscia si possono ben evidenziare i punti di forza e debolezza che sono propri di tali realtà.

Il grande vantaggio infatti di un'impresa *spin-off* accademica è lo stretto rapporto che questa ha e continuerà ad avere nel corso della sua vita con l'Università.

Gli scambi tra i soggetti promotori e l'Ente, se analizzati in un'ottica di strategia di crescita, permettono all'impresa in fase di *start-up* di svilupparsi in un ambiente più protetto, mentre nella successiva fase di sviluppo avrà la possibilità di affiancarsi all'Università che diventerà un fornitore di conoscenza e di consulenza.

Il vantaggio risulta comunque duplice; risente infatti dell'importanza di tali tipologie di imprese anche il contesto in cui le stesse operano. Il Lazio è infatti costituito da piccole-medie imprese che spesso, proprio a causa delle proprie dimensioni, hanno difficoltà a finanziare le attività di ricerca e quindi stentano, anche per questo, a crescere.

La presenza sul territorio di imprese piccole, molto innovative e di provenienza accademica, potrebbe avvicinare chi opera nei settori tradizionali al mondo universitario e far cadere quelle barriere che impediscono o quanto meno rallentano i rapporti tra mondo imprenditoriale e mondo accademico. Potrebbero aumentare le relazioni tra le imprese e l'Università con il duplice vantaggio per quest'ultima di reperire importanti risorse finanziarie, per le imprese di esternalizzare a soggetti sicuramente competenti l'area R&S. Spesso però questo legame può essere un freno alla possibilità di sviluppo dell'attività; l'ambiente protetto offerto dall'Università può infatti limitare la spinta della società ad uno sviluppo che prescindere dal supporto universitario.

Per questo, già dalla fase di incubazione, l'ottica dei ricercatori/imprenditori deve essere quella di prevedere un futuro distacco dall'Università. Le difficoltà maggiori sono invece legate principalmente alla mancanza di canali di finanziamento ed alla difficoltà nel trovare soggetti interessati ad investire in piccole realtà in fase di *start-up*.

Si può ipotizzare però un legame tra le imprese *spin-off* della ricerca ed il ruolo dei *venture capitalist*, anche alla luce del recente sviluppo della relativa attività in ambito europeo.

Proprio per questo motivo abbiamo sottolineato il fondamentale ruolo che ha la presentazione del piano industriale come mezzo per l'analisi dettagliata del progetto di *business* soprattutto come strumento per reperire risorse finanziarie.

Mentre il ruolo dell'Università è quello di "incubatore", quindi di sostegno alla nascita di tali imprese (mettendo a disposizione locali,

attrezzature, servizi e soprattutto consulenza qualificata), può essere determinante nella fase di sviluppo e crescita dell'impresa il contatto con finanziatori; i più indicati a nostro avviso, risultano proprio i fondi di *venture capital* soprattutto in virtù delle caratteristiche peculiari che tali soggetti ricercano nelle imprese da finanziare (innovatività, grandi potenziali di sviluppo, focalizzazione sulla R&S).

Ma non solo. Il recente sviluppo del mercato del *venture capital*, in particolare di quello dell'*early stage financing*¹¹ prospetta la possibilità di apporti di capitale anche nella prima fase di avvio delle imprese come sostegno ulteriore all'attività di incubazione da parte delle Università.

*note

* Dottoranda in Programmazione e Controllo (XXII ciclo) presso l'Università degli Studi della Tuscia, facoltà di Economia.

1 L'art. 1 del Regolamento per la costituzione di spin-off dell'Università degli Studi della Tuscia (D.R. n. 17/08 dell'11.1.2008) definisce spin-off dell'università esclusivamente le s.p.a o s.r.l alle quali l'università partecipa in qualità di socio; sono invece detti accademici quelli in cui l'università non partecipa come socio.

2 La Basf è ad oggi una delle più grandi compagnie chimiche al mondo; ha portato sul mercato prodotti famosi; partendo dal colorante indaco, che è stato uno dei primi coloranti sintetizzati su scala industriale, all'invenzione della tecnologia necessaria alla funzionalità dei nastri magnetici (cassette musicali ecc.).

Tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo, molti scienziati costituirono imprese che sono poi diventate grandi multinazionali come Siemens, Philips; lo stesso sviluppo della Silicon Valley può essere attribuito a soggetti che hanno lasciato i loro laboratori industriali ed universitari.

3 Chiesa, Piccaluga, 2000.

4 Da un'indagine condotta nel 1996 dalla Scuola Superiore Sant'Anna insieme al Politecnico di Milano, si è accertata la presenza di 50 imprese *spin-off* della ricerca, aventi le seguenti caratteristiche: imprese di costituzione recente, con un

basso fatturato, che operano nel settore del software, della componentistica aeronautica, della microelettronica e del biomedicale. Inoltre il 52,2% delle imprese produce e commercializza prodotti, quasi un terzo offre consulenza e servizi ad altre imprese, e poche svolgono attività di ricerca a contratto. Infine è emerso che l'organizzazione di origine assume ruoli diversi: in alcuni casi presta servizi, collabora in attività di ricerca, o affida commesse alle *spin-off*, mentre in altri si limita a prendere nota del fenomeno senza compiere azioni specifiche. Per ulteriori approfondimenti si veda Chiesa e Piccaluga, op.cit.

5 Rientrano in questa prima categoria le società analizzate nel presente lavoro. In particolare, riprendendo una classificazione di Clarysse, tali spin-off possono essere anche definiti socialmente attraenti, ossia società che vengono avviate solitamente da un gruppo di ricercatori senza esperienza aziendale e generalmente attraverso un basso capitale iniziale; puntano ad un mercato locale e sono caratterizzate da una bassa capitalizzazione, un limitato indebitamento, un management debole e da un basso orientamento alla crescita.

6 L. 297/1999 "Riordino della disciplina e snellimento delle procedure per il sostegno della ricerca scientifica e tecnologica, per la diffusione delle tecnologie, per la mobilità dei ricercatori" che disciplina gli interventi

di sostegno alla ricerca industriale, alla connessa formazione e alla diffusione delle tecnologie derivanti dalle medesime attività.

7 Tratto da Clarysse e Moray, 2004 op.cit.

8 Il progetto è finanziato dalla Regione Lazio a valere sul Fondo Sociale Europeo "Sovvenzione Globale Misure D.3 e D.4" P.O.R. Lazio Obiettivo 3 FSE 2000-2006 Avviso Pubblico Misure D.4 - Azione B "Sostegno alla nascita d'impresa".

9 Da <http://www.tusciaspinoff.it>

10 Art. 7 comma 2 D.R. n. 17/08 dell'11.1.2008, Regolamento per la costituzione di spin-off dell'Università degli Studi della Tuscia di Viterbo.

11 L'*early stage financing* fa riferimento al finanziamento dell'avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale e comprende tre fasi distinte: La fase di seed financing, ossia quella dell'idea del business, in cui ancora non esiste un prodotto/servizio ben definito e la validità del progetto è ancora da dimostrare; La fase di start-up financing, in cui si ha un prodotto/servizio ben definito e testato e si hanno quindi premesse più solide per avviare un'impresa; La fase di first stage financing, in cui si ricercano risorse per la crescita del business, mentre sono superati i problemi relativi all'avvio. Per maggiori approfondimenti si veda Gervasoni A. e altri (2006), *Venture capital e sviluppo economico*, Guerini e associati.

Bibliografia

- ARCAINI E., ARRIGHETTI A., VIVARELLI M. (1999) **Da impresa nasce impresa**, Impresa&Stato n. 43.
- ARRIGHETTI A., SERRAVALLI G. (1999) **Una politica industriale per le imprese spin-off**, Impresa&Stato n. 43.
- BOLDIZZONI D., SERIO L. (1999) **Lo spin-off tra imprenditorialità e management**, Impresa&Stato n. 43.
- BORSA ITALIANA (2003) **Guida al Piano industriale**.
- CANAVACCIUOLO L., CAPALDO G., ESPOSITO G., IANDOLI L., RAFFA M. (2005) **Il ruolo delle Università nella formazione imprenditoriale: il caso della business plan competition Federico II start cup**, *Small Business*, n. 1, pag. 129 -141.
- CESARONI F., MASCARA P., PICCALUGA A., (2005), **Le imprese spin-off della ricerca in Italia: modelli di sviluppo e percorsi di crescita**, in *Small Business* n. 1, pag. 83 -127.
- CHIESA V., PICCALUGA A., (1999) **La nascita delle imprese ad alta tecnologia**, Impresa&Stato n. 43.
- CHIESA V., PICCALUGA A., (2000) **Exploitation and diffusion of public research: the case of academic spin-off companies in Italy**, R&D Management, vol. 30 n.4, pag. 329-339.
- CLARYSSE B., MORAY N. (2004) **A process study of entrepreneurial team formation: the case of a researched-based spin-off**, *Journal of Business Venturing* n. 19.
- CONSIGLIO S., ANTONELLI G. (2003) **Il metaorganizzatore nei processi di spin-off della ricerca**, Sviluppo e organizzazione n. 196, pag. 33-47.
- DELL'ANNO D., DEL GIUDICE M. (2002) **Il ruolo della conoscenza nei fenomeni di gemmazione accademica: un'evidenza empirica**, **Il sistema delle risorse immateriali d'impresa**, Torino, Giappichelli.
- GROSSI G., RUGGIERO P. (2006) **Teoria e prassi degli spin-off universitari**, Azienda Pubblica, n. 1, pp. 55-75.
- GROSSI G., RUGGIERO P. (2008) **Lo spin-off accademico. Attori ed ambiente nella fase di gestazione aziendale**, Padova, Cedam.
- LOCKETT A., SIEGEL D., WRIGHT M., ENSLEY M. D., (2005) **The creation of spin-off firms at public research institutions: Managerial and policy implications**, *Research Policy*, 34, pag. 981-993.
- MANSANI L., (1999), **Sono piccole ma cresceranno? Gli ostacoli finanziari, il ruolo delle banche e le nuove prospettive per l'espansione delle imprese spin-off**, Impresa&Stato n. 43.
- MARKMANA G. D., GIANIODIS P. T., PHAN P. H., BALKIN D. B., (2005) **Innovation speed: Transferring university technology to market**, in *Research Policy*, 34, pag. 1058-1075.
- MAZZOLA P., (2003) **Il Piano Industriale. Progettare e comunicare le strategie d'impresa**, Milano Egea.
- PICCALUGA A., (1997) **Impresa e sistema dell'innovazione tecnologica**, Milano, Guerini scientifica.
- PICCALUGA A., CHIESA V., (1999) **La ricerca fa impresa**, in *Impresa&Stato* n. 43.
- SALVADOR E., (2006) **Il finanziamento delle imprese spin-off. Un confronto fra Italia e Regno Unito**, Ceris-Cnr, W.P. n. 12.
- STEFFENSEN M., ROGERS E. M., SPEAKMAN K. (2000) **Spin-offs from research centers at a research university**, *Journal of Business Venturing*, n. 15, pag. 93-111.
- VELD C., VELD-MERKOULOVA Y. V. (2004) **Do spin-offs really create value? The European case**, *Journal of Banking & Finance* 28, pag. 1111-1135.

Fragile.

pensiericolori.it

Per lei Arché cerca volontari responsabili.

Arché cerca volontari a Milano, Roma e Firenze che si dedichino ai bambini e ai ragazzi in difficoltà. Un volontario Arché opera concretamente nell'ambito del disagio psichico, dell'emarginazione, della malattia e della sofferenza minorile, esprimendo condivisione e solidarietà sociale. **Abbiamo bisogno di te. Cercaci. Grazie.**

www.arche.it



Arché MILANO T 02 603 603 | ROMA T 06 7725 0350 | FIRENZE T 055 4633 300

ABIO, DA 30 ANNI VICINI AI BAMBINI IN OSPEDALE



Si ringrazia Paolo Cardoni per l'illustrazione e l'editore per la pubblicazione

L'ospedale si è avvicinato molto ai piccoli. I bambini in ospedale possono anche usare la fantasia, divertirsi, giocare e studiare: possono sentirsi proprio come a casa. I volontari di ABIO, Associazione per il Bambino in Ospedale, da 30 anni sono negli ospedali italiani per renderli più caldi e accoglienti.

Giocare aiuta a guarire, ABIO lo sa da sempre. Sostienici anche tu.