



QUALE MANAGEMENT PER LE IMPRESE SPIN-OFF: MANAGER ESTERNI O MODELLO “FAI DA TE”?

Corso “Le imprese spin-off della ricerca pubblica: come fare
ancora meglio dopo le prime 1000?”

Università Politecnica della Marche, Ancona, 23 febbraio 2012

Dott. Andrea Berti

Dirigente Area Ricerca e Trasferimento di Tecnologia

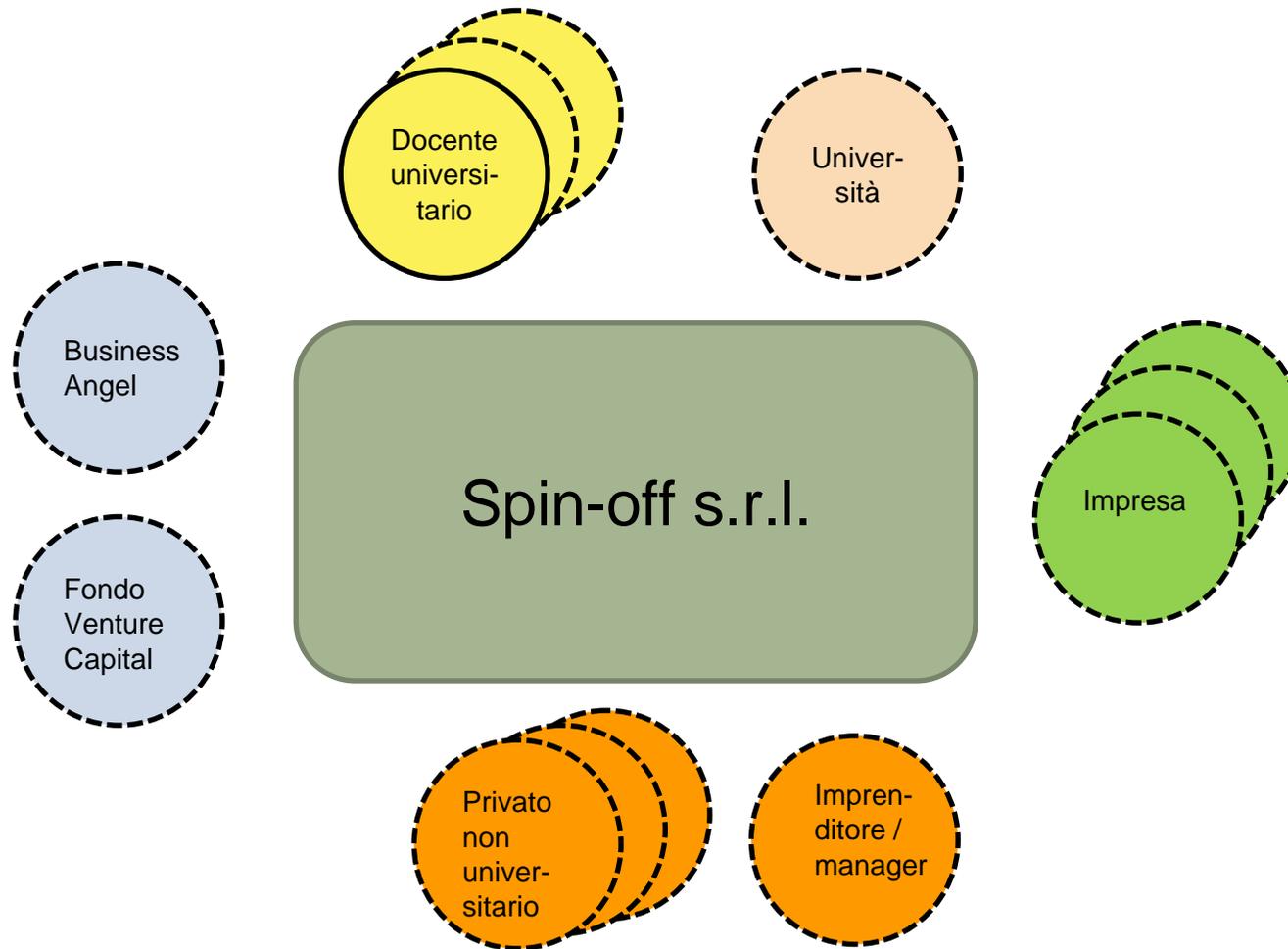
Università di Padova

Consigliere NETVAL

Oggi parliamo di:

- ✓ Il ruolo dei docenti fondatori degli spin-off
- ✓ Le possibili forme di assistenza consulenziale e manageriale esterna
- ✓ Esempi di progetti di supporto agli spin-off
- ✓ Comportamenti dei docenti fondatori degli spin-off: il caso dell'Università di Padova
- ✓ Possibili indicazioni

Categorie di soci di uno spin-off



Obbligatorio



Facoltativo

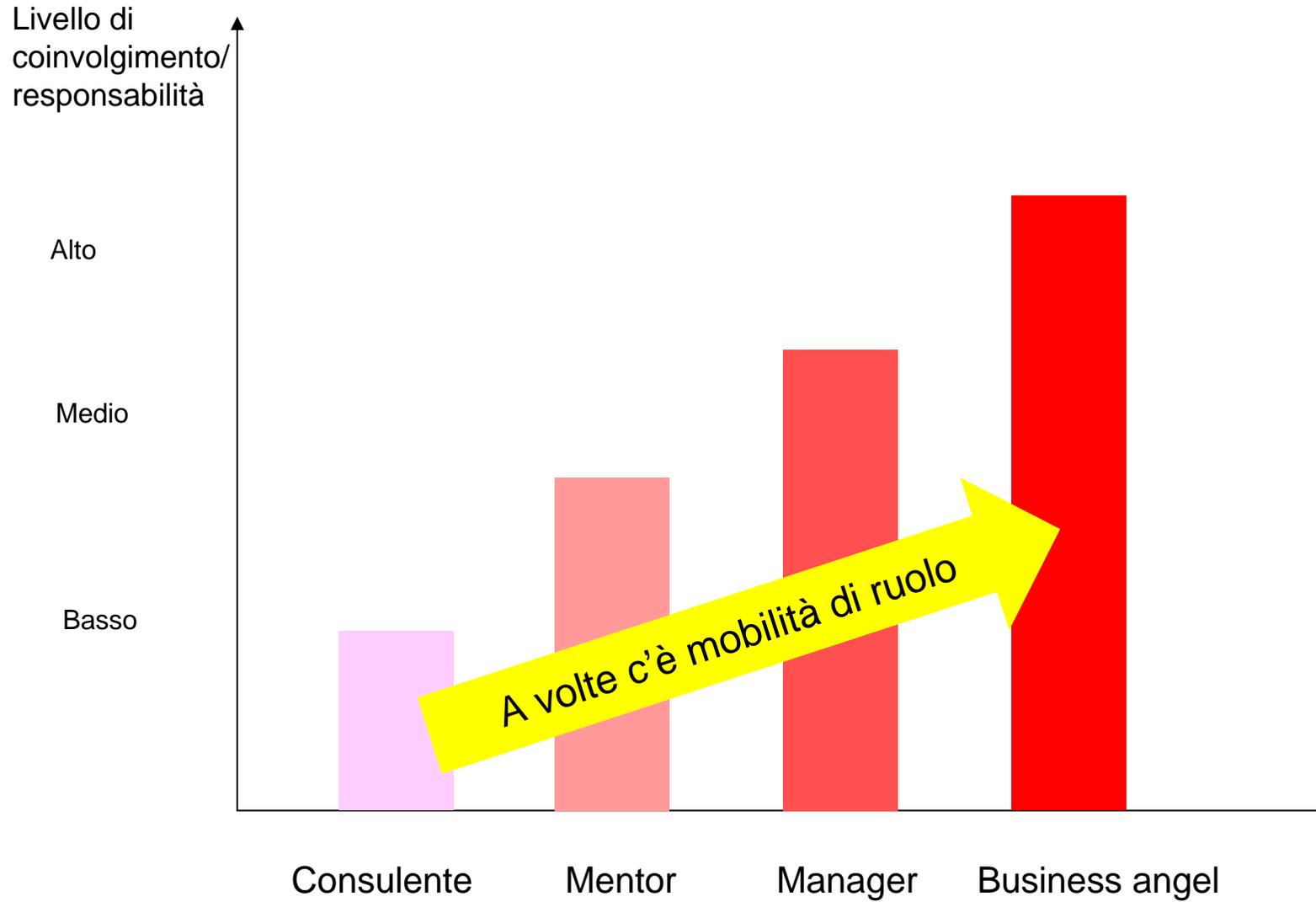
Ruoli del docente fondatore di uno spin-off

- ✓ Azionista (obbligatorio)
- ✓ Generatore dell'idea di business (obbligatorio)
- ✓ Consulente scientifico
- ✓ Procuratore di contatti commerciali con potenziali clienti
- ✓ Procuratore di contatti istituzionali con finanziatori e partner
- ✓ Reclutatore di risorse umane
- ✓ Consulente strategico
- ✓ Collaboratore attivo (fornisce prestazioni professionali)
- ✓ Manager di una specifica funzione aziendale (es. R&D)
- ✓ Top manager

Necessità di supporto esterno

- ✓ A seconda del ruolo svolto, il docente proponente ha bisogno di supporto consulenziale e manageriale esterno di varia intensità
- ✓ L'intensità e la natura degli aiuti esterni variano nel tempo, con il ciclo di vita dello spin-off e in base a decisioni personali del docente fondatore
- ✓ Le università, gli incubatori e gli altri soggetti interessati alla nascita e allo sviluppo degli spin-off forniscono un'ampia gamma di servizi di supporto
- ✓ Altre forme di supporto sono trovate direttamente dal fondatore dello spin-off e dai suoi diretti collaboratori

Aiuti esterni allo spin-off

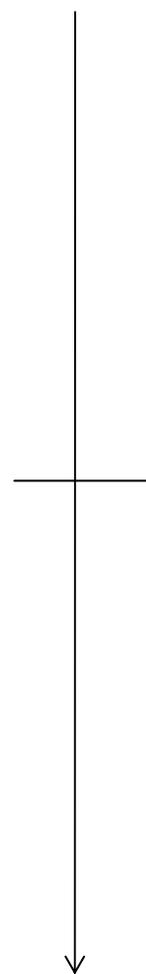


Supporto agli spin-off da parte di consulenti

- Personale del TTO
- Personale dell'incubatore
- Personale di consorzi o altri soggetti dedicati allo sviluppo di start-up (es. IMPAT)
- Angeli di Start Cup

Costituzione dello spin-off

tempo



I consulenti svolgono incarichi specifici in un tempo limitato, sia prima che dopo la costituzione dello spin-off

- (Personale del TTO)
- Personale dell'incubatore
- Personale di consorzi o altri soggetti dedicati allo sviluppo di start-up
- Professionisti pagati dallo spin-off

Supporto agli spin-off da parte di mentor

- ✓ Un mentor è una persona con esperienza in campo gestionale o tecnico, che dedica una parte significativa del suo tempo all'assistenza di uno spin-off per un periodo abbastanza prolungato (almeno qualche mese)
- ✓ In genere è volontario o sottopagato rispetto al valore di mercato della sua professionalità
- ✓ Ha un coinvolgimento “emotivo”, quasi come un socio
- ✓ Non ha responsabilità dirette, non prende decisioni
- ✓ Può appartenere ad una rete di mentor organizzata

Supporto agli spin-off da parte di (temporary) manager

- ✓ Un manager è professionista che svolge compiti essenziali per la gestione dello spin-off e dedica gran parte del suo tempo a tale attività
- ✓ Ha responsabilità dirette di risultato, quindi prende decisioni
- ✓ Viene retribuito per la sua prestazione, a volte con pacchetti che includono azioni o stock option
- ✓ Può essere “temporary”, quando è stabilito fin dall’inizio che la sua collaborazione avrà durata limitata

Supporto agli spin-off da parte di business angel

- ✓ Un business angel è un individuo con grande esperienza di azienda (ex imprenditore o dirigente) che porta allo spin-off competenze e supporto finanziario
- ✓ Il B.A. è un socio importante, spesso diventa il vero capo
- ✓ Investe il proprio tempo e i propri soldi, quindi è fortemente coinvolto nella gestione
- ✓ Non ha una retribuzione, ma conta sull'aumento del valore della sua quota in vista di una cessione dopo qualche anno (way out)
- ✓ Può appartenere ad una rete organizzata (Business Angel Network)

Esempi di progetti di supporto esterno agli spin-off universitari

- ✓ Seed Lab
- ✓ Prospera
- ✓ IMPAT – Progetto IMPRESA

Seed Lab



- ✓ 10 innovatori selezionati partecipano ad un “percorso accelerato” di imprenditorialità:
 - ✓ Formazione sulla gestione aziendale
 - ✓ Costruzione di un team diversificato di mentor e collaboratori
 - ✓ 3 mesi di incubazione intensiva a Firenze per costruire un business plan solido
 - ✓ Silicon Valley Tour
 - ✓ Incontri con investitori seed
 - ✓ TT Seed (fondo TT Venture) paga a ciascuno 30.000 € in cambio del 10% del capitale dello start-up

Associazione Prospera



Progetto Speranza © Copyright Prospera, All Rights Reserved

- ✓ Associazione senza fine di lucro fondata da un gruppo di dirigenti di primarie aziende private italiane, specialmente ICT
- ✓ Mette a disposizione gratis le competenze professionali dei propri soci per contribuire a “migliorare la speranza nel futuro delle giovani generazioni e conseguentemente la loro capacità di crescita professionale ed imprenditoriale”
- ✓ Con l’Università di Padova ha firmato una convenzione che prevede:
 - ✓ La partecipazione di alcuni soci di Prospera a Start Cup Veneto 2012 con il ruolo di angeli
 - ✓ Un impegno più prolungato di alcuni di loro in qualità di mentor delle spin-off dell’Università

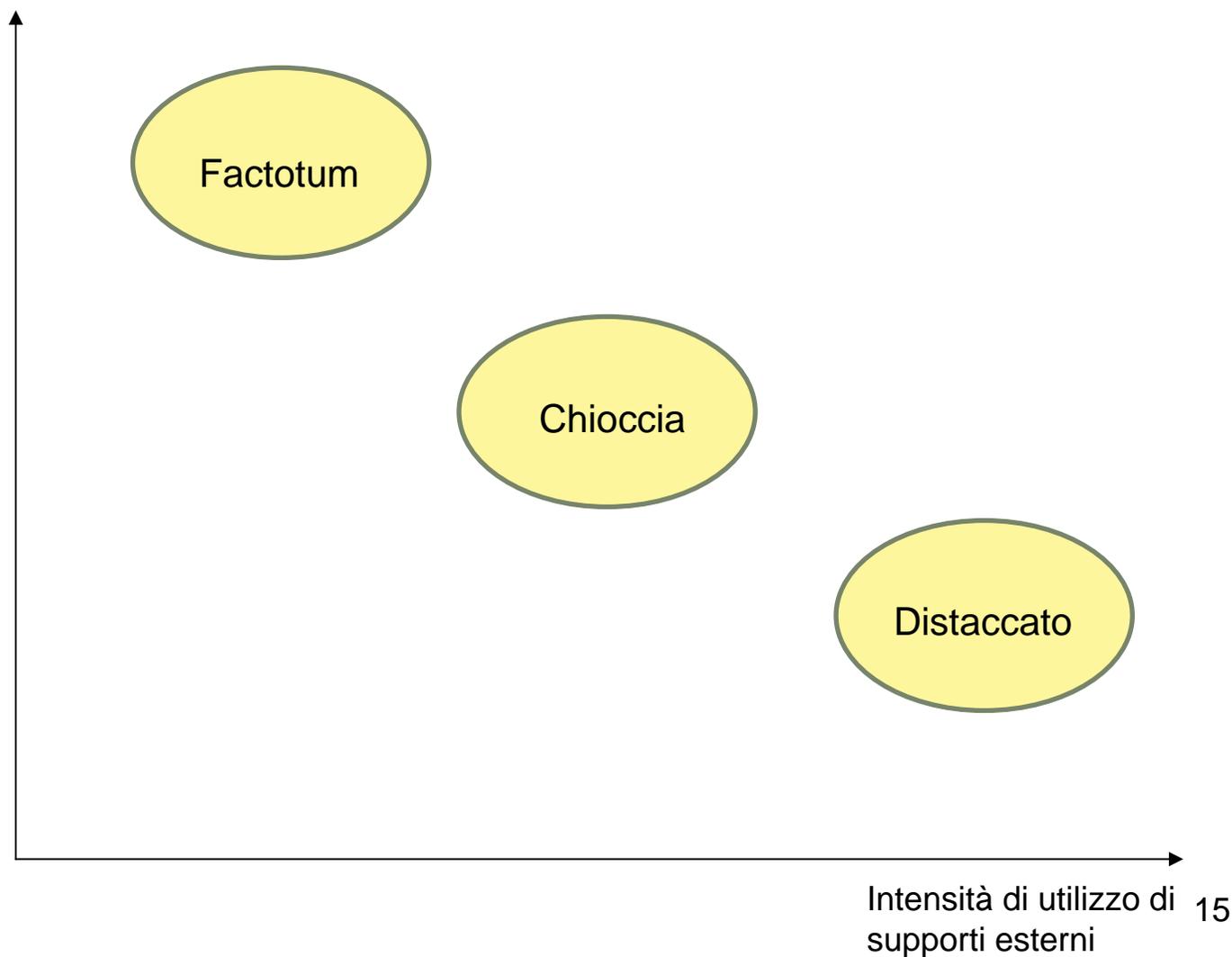
IMPAT – Progetto IMPRESA



- ✓ Supporto all'avvio di imprese innovative articolato in fasi distinte ognuna con servizi specifici
- 1. Fase “Gestazione e Nascita” (stimolare la nascita di idee imprenditoriali a partire dai risultati della ricerca)
 - ✓ Borse lavoro, ospitalità, consulenze, team building, formazione
- 2. Fase “Start up” (avvio e consolidamento di idee imprenditoriali)
 - ✓ Finanziamenti diretti, incubazione, vetrina tecnologica, supporto manageriale, team building
 - ✓ Servizi erogati tramite “IMPAT Point” collocati all'interno delle Università aderenti al progetto

A fronte di questa ricca offerta di strumenti di supporto, come si comportano i fondatori degli spin-off?

Livello di coinvolgimento/
responsabilità del
proponente



I possibili comportamenti del docente proponente-fondatore

- ✓ **Proponente factotum** intensamente impegnato nella gestione aziendale, ricopre funzioni anche molto operative, delegando poco ai suoi collaboratori e agli esterni
- ✓ **Proponente chioccia** moderatamente impegnato nella gestione aziendale, delega le decisioni ad un gruppo di collaboratori da lui allevati, utilizza supporti esterni, ma vuole l'ultima parola nelle decisioni
- ✓ **Proponente distaccato** poco coinvolto personalmente nella gestione, delega tutto, utilizza intensamente supporti esterni e si limita a seguire con attenzione l'andamento aziendale, intervenendo ogni tanto se richiesto

Un esempio: 9 spin-off Unipd

| Proponente Andamento spin-off | Factotum | Chioccia | Distaccato |
|----------------------------------|----------|----------|------------|
| Successo | M | B | L |
| Così così | A | G | H |
| Insuccesso | N | D | P |

Spin-off M

Proponente factotum

- ✓ Proponente: Paola, 58 anni, associato, Pediatria
- ✓ Fondato nel 2010
- ✓ Descrizione attività: Consulenza e sviluppo di sistemi informativi in ambito sanitario
- ✓ Quota azionaria del proponente: 80%
- ✓ Ultimo fatturato: 420.000€
- ✓ Perché ha successo: profonda conoscenza del mercato e forte determinazione a considerare lo spin-off un'attività commerciale

Spin-off A

Proponente factotum

- ✓ Proponente: Margherita, 44 anni, ricercatrice, Scienze Farmaceutiche
- ✓ Fondato nel 2007
- ✓ Descrizione attività: kit immunodiagnostico basati su nanoparticelle
- ✓ Quota azionaria del proponente: 43%
- ✓ Ultimo fatturato: 58.651€
- ✓ Cosa dovrebbe fare per avere successo: dotarsi di figura commerciale dedicata

Spin-off N

Proponente factotum

- ✓ Proponente: Luigi, 58 anni, ricercatore, Scienze Economiche
- ✓ Fondato nel 2004
- ✓ Descrizione attività: servizi di comunicazione e collaborazione on line per le imprese, formazione on line
- ✓ Quota azionaria del proponente: 83%
- ✓ Ultimo fatturato: 170.914 € (perdita per 48.125 €)
- ✓ Perché ha fallito: presunzione del fondatore di conoscere il mercato e di fare tutto da solo

Spin-off B

Proponente chioccia

- ✓ Proponente: Giorgio, 59 anni, ordinario, Biologia
- ✓ Manager: Barbara, 42 anni, tecnica di laboratorio del gruppo di ricerca di Giorgio
- ✓ Fondato nel 2004
- ✓ Descrizione attività: prodotti e servizi di sequenziamento di DNA
- ✓ Quota azionaria del proponente: 46%
- ✓ Ultimo fatturato: 1.013.266 €
- ✓ Perché ha successo: team affiatato ed eterogeneo, CEO proveniente dalla ricerca ma con capacità manageriali; Advisory Board formato da esperti esterni

Spin-off G

Proponente chioccia

- ✓ Proponente: Arturo, 45 anni, associato, Ingegneria Elettrica
- ✓ Manager: Laura, 41 anni, allieva di Arturo
- ✓ Fondato nel 2008
- ✓ Descrizione attività: consulenza e formazione tecnica nel campo dell'efficienza energetica
- ✓ Quota azionaria del proponente: 35%
- ✓ Ultimo fatturato: 511.281€
- ✓ Cosa dovrebbe fare per avere successo: in realtà non può crescere più di tanto in questo settore

Spin-off D

Proponente chioccia

- ✓ Proponente: Vittore, 64 anni, ordinario, Innovazione Meccanica e Gestionale
- ✓ Manager: 2 trentenni allievi di Vittore
- ✓ Fondato nel 2010
- ✓ Descrizione attività: Sviluppo software dinamica motocicli e servizio consulenza produttori
- ✓ Quota azionaria del proponente: 20%
- ✓ Ultimo fatturato: N.D. (poche migliaia di €)
- ✓ Perché sta fallendo: il proponente delega il team, ma poi vuole controllare tutto e non ha tempo per farlo

Spin-off L

Proponente distaccato

- ✓ Proponente: Giuseppe, 73 anni, ordinario, Ingegneria dell'Informazione
- ✓ Manager: Paolo, 40 anni, imprenditore, figlio di Giuseppe
- ✓ Fondato nel 2007
- ✓ Descrizione attività: dispositivi laser per la misura della pressione e concentrazione dei gas nelle bottiglie di vino
- ✓ Quota azionaria del proponente: 25%
- ✓ Ultimo fatturato: 230.000 €
- ✓ Perché ha successo: manager esterno conoscitore del prodotto ma focalizzato sul mercato, attenta strategia commerciale

Spin-off H

Proponente distaccato

- ✓ Proponente: Daniele, 40 anni, ricercatore, Aerospaziale
- ✓ Manager: Roberto, 47 anni, docente a contratto e consulente
- ✓ Fondato nel 2010
- ✓ Descrizione attività: sistemi innovativi di propulsione in ambito aerospaziale
- ✓ Quota azionaria del proponente: 22,5%
- ✓ Ultimo fatturato: N.D. (poche migliaia di €)
- ✓ Cosa dovrebbe fare per avere successo: è ancora presto per giudicarlo, ma il business è talmente grosso che necessita di un management più professionale

Spin-off P

Proponente distaccato

- ✓ Proponente: Maurizio, 55 anni, ordinario, Agronomia
- ✓ Manager: Alessandro, 33 anni, temporary manager e serial entrepreneur
- ✓ Fondato nel 2006
- ✓ Descrizione attività: tecnologie e impianti di fitodepurazione
- ✓ Quota azionaria del proponente: 24%
- ✓ Ultimo fatturato: 71.669 €
- ✓ Perché ha fallito: i soci dedicavano pochissimo tempo allo spin-off, ma non delegavano nulla al manager esterno, che dopo un po' se ne è andato

Alcune lezioni che si possono trarre

1. Il modello factotum

- ✓ Il modello factotum va bene se il proponente:
 - ✓ non è molto impegnato accademicamente
 - ✓ è competente anche sul piano manageriale
- ✓ Si adatta meglio a spin-off di servizio, società di consulenza con giro d'affari limitato

Alcune lezioni che si possono trarre

2. Il modello chioccia

- ✓ Il modello chioccia funziona se il proponente:
 - ✓ trova e alleva un bravo manager all'interno della cerchia dei suoi collaboratori
 - ✓ capisce che la gerarchia universitaria non ha senso in azienda
 - ✓ dà delega piena ai collaboratori

Alcune lezioni che si possono trarre

3. Il modello distaccato

- ✓ Il modello distaccato è il più difficile da realizzare perché i docenti sono gelosi della loro creatura ed hanno un carattere orientato alla leadership più che alla delega
- ✓ E' più facile da attuare se il manager esterno è già conosciuto, non calato dall'alto
- ✓ Non funziona se il proponente pretende di avere voce in capitolo nella gestione aziendale (finta delega)

Grazie per l'attenzione!

Dott. Andrea Berti

Area Ricerca e Trasferimento di Tecnologia
Università di Padova

andrea.berti@unipd.it

Tel: 049 827 3096