



ENTREPRENEURSHIP

Anno Accademico 2025/2026

STRATEGIE DI COLLABORAZIONE E
MECCANISMI DI PROTEZIONE
DELL'INNOVAZIONE DELLE
INIZIATIVE IMPRENDITORIALI
(CAP. 8-9)
Unit 4 – Slide

1

Capitolo ottavo

STRATEGIE DI COLLABORAZIONE

2

I temi del capitolo

Molte volte le imprese devono scegliere se svolgere le proprie attività innovative da sole o in collaborazione con partner. La collaborazione potrebbe consentire all'impresa di raggiungere obiettivi più ambiziosi con maggiore rapidità e con minori costi e rischi.

Le strategie di collaborazione però comportano una condivisione del potere di controllo e una ripartizione dei profitti, oltre a dover scontare il rischio di comportamenti sleali ed opportunistici del partner.

Nel capitolo dapprima si pone a confronto la strategia di sviluppo autonomo con le strategie di collaborazione e quindi si valutano in modo comparato le differenti alternative strategiche di partnership a sostegno dei processi di innovazione.

3

I vantaggi dello sviluppo autonomo

La decisione di un'impresa di intraprendere un percorso di sviluppo autonomo oppure di collaborare con un partner sarà influenzata da fattori quali i seguenti.

- ▶ **Disponibilità di competenze:** l'impresa dispone del fabbisogno di risorse e di competenze al proprio interno? E un potenziale partner?
- ▶ **Volontà di protezione delle tecnologie proprietarie:** quanto importante è per l'impresa mantenere il controllo esclusivo della tecnologia?
- ▶ **Controllo dello sviluppo e dell'utilizzo della tecnologia:** quanto importante è per l'impresa orientare il processo di sviluppo e le applicazioni che potrebbe essere generate?
- ▶ **Creazione e rinnovamento delle competenze:** il progetto è in grado di promuovere lo sviluppo e il rinnovamento delle competenze dell'impresa?

4

I vantaggi della collaborazione

Una strategia di collaborazione offre alcuni vantaggi-chiave:

- accedere a risorse e a competenze critiche con rapidità
- ridurre il vincolo da risorse e aumentare il grado di flessibilità
- apprendere dai partner acquisendo nuove competenze
- condividere con il partner rischi e investimenti associati all'innovazione
- rafforzare legami di cooperazione a sostegno di uno standard comune

5

Le forme di collaborazione

Gli accordi di collaborazione possono essere adottati per molte finalità e assumere forme differenti, ciascuna con i suoi benefici e i suoi rischi.

Alleanze strategiche: accordi di natura formale o informale fra due o più partner allo scopo di collaborare per una finalità.

Daz e Hamel hanno proposto una classificazione delle alleanze strategiche in base a due dimensioni-chiave. La prima dimensione considera la capacità di trasferire o integrare le competenze fra i partner. La seconda invece guarda alle modalità di gestione della collaborazione, distinguendo fra alleanze diadiche e network di alleanze.



| | Alleanza diadica (a due) | Network di alleanze |
|--------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Integrazione di competenze | A GE-Snecma | B Corning Glass |
| Trasferimento di competenze | C Thompson-JVC | D ASPLA |

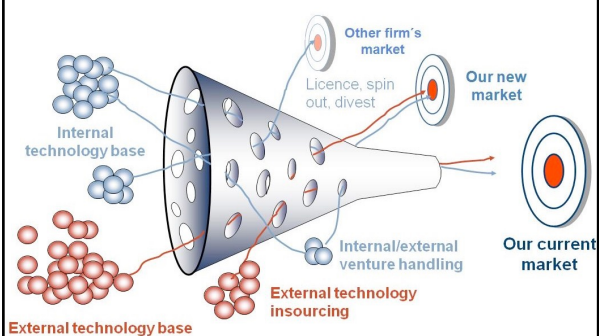
6

Le forme di collaborazione

- ❑ **Joint venture:** è una forma particolare di alleanza che richiede ai partecipanti di adottare una struttura formale, quasi sempre una nuova entità giuridicamente separata dotata di capitale proprio.
- ❑ **Licensing:** è un accordo contrattuale che conferisce a un'organizzazione (o a un individuo) i diritti d'uso di una proprietà intellettuale di un'altra organizzazione, di norma in cambio di una royalty.
- ❑ **Outsourcing:** è una formula in base alla quale un'impresa trasferisce all'esterno determinati processi piuttosto di realizzarli al proprio interno.
- ❑ **Organizzazioni di ricerca:** sono organizzazioni costituite per favorire la collaborazione fra un gruppo di soggetti, per esempio imprese ed enti pubblici di ricerca.

7

L'Open Innovation



8

La scelta della modalità di collaborazione

Ciascuna modalità di collaborazione presenta rischi e benefici differenti che l'impresa dovrebbe valutare con attenzione prima di formulare la propria strategia.

| | Velocità | Costi | Controllo | Valorizzazione di competenze esistenti | Sviluppo di nuove competenze | Accesso a competenze di altre imprese |
|--|---------------|-----------|-----------|--|------------------------------|---------------------------------------|
| Sviluppo interno autonomo | Bassa | Elevati | Elevato | Si | Si | No |
| Alleanza strategica | Variabile | Variabili | Basso | Si | Si | A volte |
| Joint venture | Bassa | Condivisi | Condiviso | Si | Si | Si |
| Acquisizione di licenza (licensing-in) | Elevata | Medi | Basso | A volte | A volte | A volte |
| Concessione di licenza (licensing-out) | Elevata | Bassi | Medio | Si | No | A volte |
| Outsourcing | Medio/elevata | Medi | Medio | A volte | No | Si |
| Organizzazione di ricerca | Bassa | Variabili | Variable | Si | Si | Si |

9

La scelta dei partner

Compatibilità delle risorse: in quale misura il potenziale partner è coerente con il fabbisogno di risorse del progetto?

Compatibilità strategica: gli obiettivi, gli stili imprenditoriali, i comportamenti organizzativi del partner sono coerenti?

Impatto sulle opportunità e sulle minacce dell'ambiente competitivo: quale influenza eserciterà la strategia di collaborazione sul potere contrattuale di clienti e fornitori, sul grado di rivalità competitiva, sulla minaccia di nuovi ingressi o di prodotti sostitutivi?

Impatto sulle forze e sulle debolezze dell'organizzazione: la collaborazione riuscirà a rafforzare le competenze dell'impresa? E sarà in grado di riequilibrare le sue criticità? Potrà creare un vantaggio competitivo?

Impatto sull'orientamento strategico: la collaborazione sosterrà l'impresa nel raggiungere il suo intento strategico?

10

La governance e il monitoraggio dei partner

Una strategia di collaborazione per poter avere successo dovrà disporre di meccanismi trasparenti e flessibili per il monitoraggio e la governance del processo.

Le imprese potrebbero predisporre **clausole contrattuali vincolanti**, così da assicurarsi che tutti i partner siano consapevoli dei propri diritti e degli obblighi che hanno assunto, nonché di consentire il ricorso alle vie legali in caso di violazione dell'accordo.

I termini contrattuali di norma comprendono:

- il contributo che ciascun partner si impegna a fornire;
- il grado di controllo che spetta a ciascun partner;
- i tempi e le modalità di distribuzione dei risultati della partnership;
- le modalità di valutazione dello stato di avanzamento;
- le forme e le modalità di scioglimento del rapporto.

11

Capitolo nono

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

12

I temi del capitolo

Le imprese devono decidere se e *come* proteggere le proprie innovazioni tecnologiche.

I meccanismi di protezione dell'innovazione aiutano l'impresa a mantenere il controllo su di essa e ad appropriarsi delle rendite che genera.

Talvolta, è nell'interesse dell'impresa *non* proteggere l'innovazione, perché ciò può determinarne un più alto e un più rapido tasso di adozione e aumentarne la possibilità di divenire lo standard dominante.

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

13

L'appropriabilità

Per **appropriabilità** si intende la capacità dell'impresa di acquisire e trattenere per sé le rendite generate dai propri processi innovativi

Il **grado di appropriabilità** è determinato dalla facilità e dalla rapidità con cui i concorrenti riescono ad imitarla.

```

graph LR
    A([APPROPRIABILITÀ]) --> B[GRADO di IMITABILITÀ]
    B --> C[TECNOLOGIA]
    B --> D[MECCANISMI di PROTEZIONE]
  
```

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

14

Brevetti, marchi e copyright

Un brevetto protegge un'invenzione

I requisiti per la brevettabilità di un'invenzione sono la *novità*, l'*originalità* nonché l'*applicabilità industriale*

Brevettare un'invenzione è un processo impegnativo sia da un punto di vista burocratico che economico

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

15

Brevetti, marchi e copyright

➤ Un marchio commerciale (o *trademark*) è costituito da una parola, una frase, un simbolo, un disegno o qualsiasi elemento distintivo della provenienza di un bene

Per esempio, il logo "Intel Inside" sui pc o il famoso "baffo" di Nike

➤ Un marchio di servizio (o *service mark*) è un marchio che contraddistingue un fornitore di un servizio

La registrazione di un marchio concede all'impresa il diritto esclusivo al suo uso e dovrebbe evitare che i concorrenti utilizzino emblemi simili che possano generare confusione nel consumatore.

L'Organizzazione Mondiale per la Proprietà Intellettuale gestisce un sistema di registrazione internazionale dei marchi regolato da due trattati internazionali: L'Accordo di Madrid sulla registrazione internazionale del marchio e il Protocollo di Madrid.

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

Mc
Graw
Hill

16

Brevetti, marchi e copyright

Le domande di brevetto all'Epo nel 2015 per dominio tecnologico

| Domino tecnologico | Domande di brevetto | Cambiamento (%) |
|---|---------------------|-----------------|
| 1. Medical technology | 12 474 | +11.0% |
| 2. Digital communication | 10 762 | +3.2% |
| 3. Computer technology | 10 549 | +7.8% |
| 4. Electr. machinery, apparatus, energy | 10 198 | -1.8% |
| 5. Transport | 7 802 | -1.6% |
| 6. Measurement | 7 727 | +8.0% |
| 7. Organic fine chemistry | 6 414 | +2.1% |
| 8. Engines, pumps, turbines | 6 374 | +17.9% |
| 9. Biotechnology | 6 048 | +5.1% |
| 10. Pharmaceuticals | 5 884 | +9.6% |

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

Mc
Graw
Hill

17

Brevetti, marchi e copyright

I top applicant di brevetti in Europa

| Applicante | Domande di brevetto |
|---------------------|---------------------|
| PHILIPS | 2 403 |
| SAMSUNG | 2 305 |
| LG | 2 081 |
| HUAWEI | 1 953 |
| SIBRENS | 1 934 |
| UNITED TECHNOLOGIES | 1 709 |
| QUALCOMM | 1 493 |
| ROBERT BOSCH | 1 384 |
| BASF | 1 310 |
| GENERALELECTRIC | 1 293 |
| ERICSSON | 1 039 |
| INTEL | 1 034 |
| TOYOTA | 921 |
| MICROSOFT | 878 |
| BAYER | 875 |
| SONY | 870 |
| ZTE | 869 |
| NOKIA | 858 |
| PANASONIC | 789 |
| JOHNSON & JOHNSON | 765 |
| TECHNICOIDR | 760 |
| DSH | 725 |
| CANON | 713 |
| HONDAWEL | 713 |

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

Mc
Graw
Hill

18

Patent troll

The troll attacks businesses using an arsenal of attorneys and vague software patents.

It has an immunity to patent lawsuits because it makes no products.

PATENT TROLL
Nonpracticing Entity
(It doesn't actually make anything)

The troll's primary weapon is the threat of massive legal fees.

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

19

Patent troll

How Much Patent Trolls Cost Start-ups

Patent trolls cost start-ups an average of \$29 billion in legal fees and settlements in 2015. This is a 45% increase from 2014, when trolls cost start-ups \$20 billion. In 2013, trolls cost start-ups \$14 billion.

Patent trolls are responsible for 23% of all patent lawsuits filed in 2015. This is a 45% increase from 2014, when trolls were responsible for 16% of all patent lawsuits. In 2013, trolls were responsible for 11% of all patent lawsuits.

Patent trolls are responsible for 61% of all patent lawsuits filed in 2015 that resulted in a settlement or judgment. This is a 45% increase from 2014, when trolls were responsible for 42% of all patent lawsuits that resulted in a settlement or judgment. In 2013, trolls were responsible for 31% of all patent lawsuits that resulted in a settlement or judgment.

\$29 BILLION
Estimated amount paid in legal fees and settlements by start-ups to patent trolls in 2015.

Patent trolls are responsible for 23% of all patent lawsuits filed in 2015. This is a 45% increase from 2014, when trolls were responsible for 16% of all patent lawsuits. In 2013, trolls were responsible for 11% of all patent lawsuits.

Patent trolls are responsible for 61% of all patent lawsuits filed in 2015 that resulted in a settlement or judgment. This is a 45% increase from 2014, when trolls were responsible for 42% of all patent lawsuits that resulted in a settlement or judgment. In 2013, trolls were responsible for 31% of all patent lawsuits that resulted in a settlement or judgment.

Patent troll tactics:

- Buyer of patents:** Patent trolls buy patents from inventors and then use them to sue businesses.
- Acquire patents:** Patent trolls acquire patents from inventors and then use them to sue businesses.
- Buyer of patents:** Patent trolls buy patents from inventors and then use them to sue businesses.
- Acquire patents:** Patent trolls acquire patents from inventors and then use them to sue businesses.
- Buyer of patents:** Patent trolls buy patents from inventors and then use them to sue businesses.
- Acquire patents:** Patent trolls acquire patents from inventors and then use them to sue businesses.

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

20

Patent troll

LITIGATION BY PATENT TROLLS IS ON THE RISE

NUMBER OF UNIQUE DEFENDANTS IN PATENT TROLL LAWSUITS

2003 2005 2007 2009 2011 2013

EFFECT OF PATENT TROLL LAWSUITS ON INNOVATION

- 48% R&D spending, large firm
- 19% R&D/operating expenditures, small firm
- 14% Aggregate VC investment

SOURCE: RESEARCH BY CATHERINE TUCKER, ROGER SMEETS, LAUREN COHEN, UMIT GURUN, AND SCOTT KOMNERS; ANALYSIS BY JAMES BESSEN

COMIC STRIP:

Panel 1: "I'M A PATENT TROLL, BUT YOU CAN CALL ME A NON-PRACTICING ENTITY."

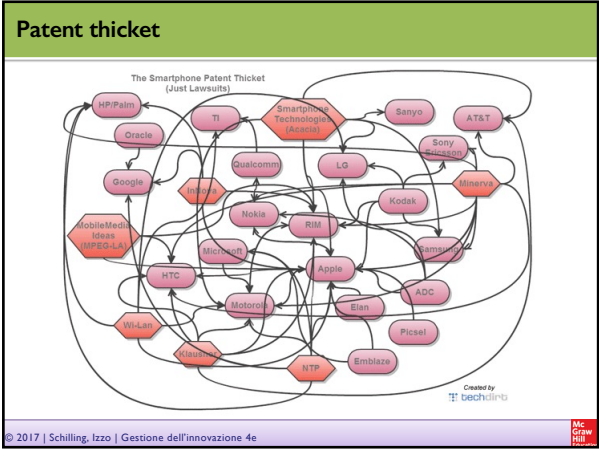
Panel 2: "FOR A HUGE FEE, I WILL USE MY PATENTS TO THWART THE COMPANIES THAT ARE TRYING TO THWART YOU WITH THEIR OWN PATENTS."

Panel 3: "TOGETHER WE CAN STRANGLE INNOVATION AND PLUNGE CIVILIZATION INTO THE DARK AGES!"

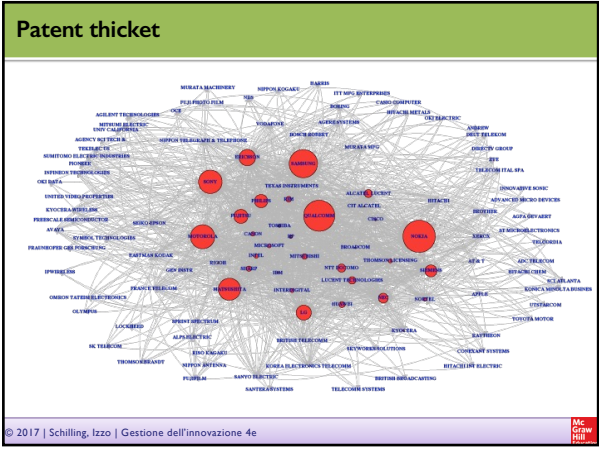
Panel 4: "THAT WOULD EVEN THE PLAYING FIELD."

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

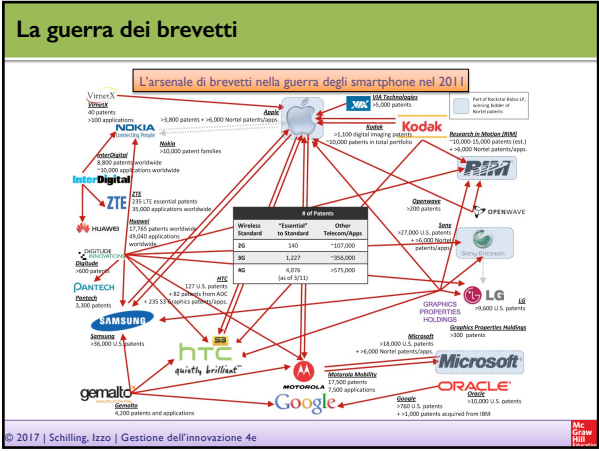
21



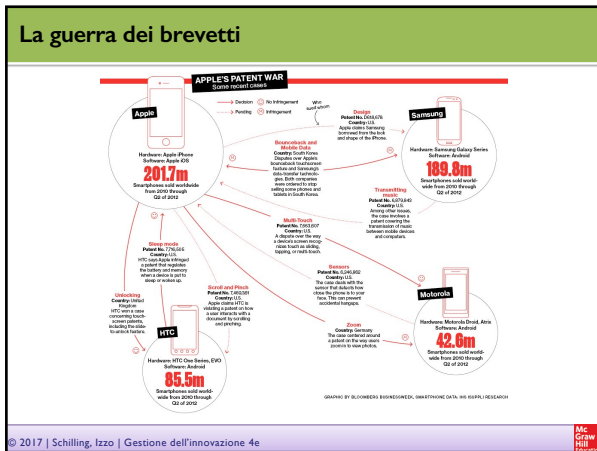
22



23



24



25



26

Brevetti, marchi e copyright

Il copyright è una forma di protezione applicabile alle opere soggette a diritto d'autore.

L'autore ha il **diritto esclusivo** di utilizzare economicamente l'opera in ogni forma e modo (nei limiti fissati dalla legge), può rivendicarne la paternità e opporsi a qualsiasi uso che possa pregiudicare la sua reputazione.

La Convenzione di Berna stabilisce un livello minimo di protezione con copyright per tutti i Paesi che hanno aderito.

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

27

Il segreto industriale

Il segreto industriale è rappresentato da informazioni di proprietà esclusiva di un'impresa, che restano ignote all'esterno della stessa. I segreti industriali non devono rispondere a tutti i rigorosi requisiti previsti dalle leggi sui brevetti, consentendo la protezione di una più ampia classe di attività.

Affinché l'informazione venga considerata come segreto industriale...

... deve generare un vantaggio distintivo per l'impresa in termini di rendita economica

... deve conservare il proprio valore rimanendo strettamente confidenziale

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

28

L'utilizzo e l'efficacia dei meccanismi di protezione

I meccanismi di protezione dell'innovazione e la loro efficacia variano notevolmente a seconda dei settori.

Nell'industria farmaceutica, per esempio, i meccanismi di protezione legale come i brevetti sono molto efficaci; nell'industria elettronica, invece, brevetti e marchi offrono una protezione limitata.

La protezione tramite brevetti delle tecniche e dei processi di produzione è molto difficile.

In alcuni contesti competitivi una strategia di libera diffusione della tecnologia può essere più conveniente di una strategia di protezione.

Comunque, una volta che un'impresa ha rinunciato al controllo di una tecnologia, riguadagnarlo è molto difficile, se non impossibile.

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

29

Dalla teoria alla pratica

IBM e l'attacco dei cloni

- Nel 1980 IBM si affrettava ad introdurre il suo primo pc e decise di adottare molte componenti realizzate da altri produttori (compresi il microprocessore 8088 di Intel e il software Microsoft).
- IBM era convinta che la sua tecnologia proprietaria BIOS, il codice che collegava hardware e software, l'avrebbe protetta dalle imitazioni.
- Invece, con un'operazione di reverse engineering, Compaq riuscì a introdurre un clone di BIOS, capace di emularne tutte le funzioni, senza aver violato il copyright IBM.
- Nel suo primo anno Compaq riuscì a vendere 47 mila pc IBM-compatibili e ben presto la seguì una schiera di altri cloni.

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

30


Sistemi proprietari e sistemi aperti

I sistemi proprietari (*wholly proprietary system*) sono basati sul possesso esclusivo della tecnologia da parte dell'impresa e su una strategia di protezione

Nei sistemi aperti (*wholly open system*), invece, la tecnologia adottata non è protetta legalmente ed è liberamente accessibile ad altri produttori

In realtà la maggior parte delle tecnologie è riconducibile a situazioni intermedie tra questi due estremi

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e




31

I vantaggi della protezione

- I sistemi proprietari consentono all'impresa di appropriarsi di maggiori rendite
- I profitti generati dall'innovazione possono essere reinvestiti nel miglioramento tecnologico
- L'impresa potrebbe essere disposta a subire delle perdite di breve termine perché l'affermazione come disegno dominante garantirebbe flussi costanti e duraturi
- L'impresa può mantenere il "controllo architetturale" della tecnologia (ovvero la capacità di definirne struttura, funzionamento e compatibilità con altri beni o servizi)

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e




32

I vantaggi della diffusione

- Una tecnologia aperta consente e favorisce un processo più rapido di diffusione e adozione della tecnologia
- La diffusione della tecnologia senza barriere può favorire la disponibilità di beni complementari
- Una tecnologia aperta può beneficiare degli sforzi di sviluppo operati da altre imprese

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e



33

I vantaggi della diffusione e la rivoluzione di Linux



© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

MC
Graw
Hill

34

L'utilizzo e l'efficacia dei meccanismi di protezione

I fattori che incidono sull'efficacia di una strategia di protezione o di diffusione della tecnologia:

1. capacità di produzione, competenze di marketing e risorse di capitale
1. l'opposizione del settore alla tecnologia *sole source*
2. le risorse per lo sviluppo interno
3. il grado di controllo sui rischi di frammentazione
4. gli incentivi per il controllo architetturale

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

MC
Graw
Hill

35
