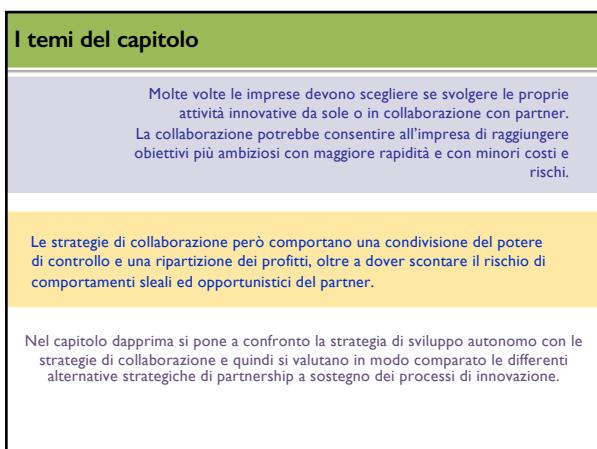




1



2



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 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

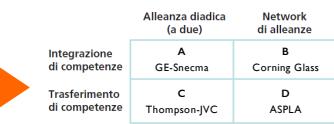
5

## 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.

Doz 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.



6

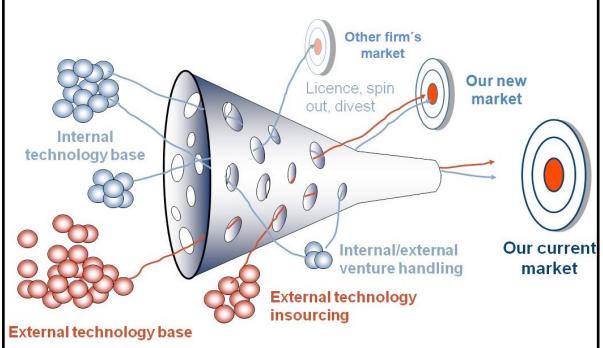
2

## 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
Allleanza strategica	Variable	Variebili	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	Media/ elevata	Medi	Medio	A volte	No	Si
Organizzazione di ricerca	Bassa	Variebili	Variebili	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 debolezza 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 4

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

Mc  
Graw  
Hill

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.



© 201

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

Mc  
Graw  
Hill  
Education

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.

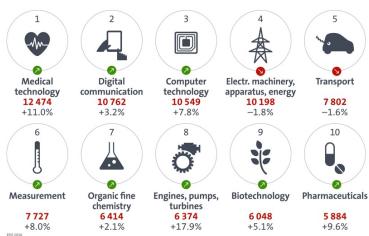
© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

Mc  
Graw  
Hill

16

## Brevetti, marchi e copyright

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

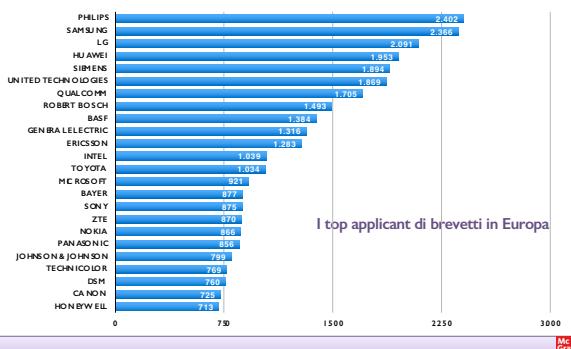


Mc  
Graw  
Hill

17

## Brevetti, marchi e copyright

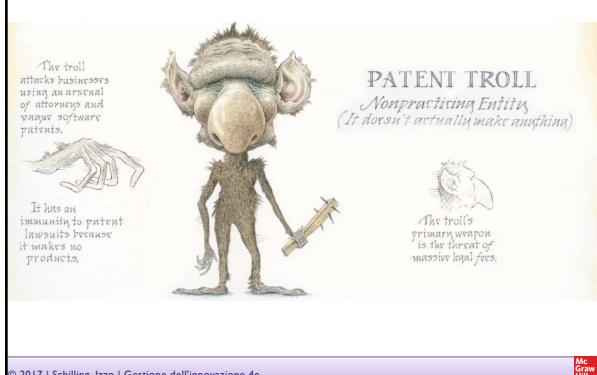
I top applicant di brevetti in Europa



Mc  
Graw  
Hill

18

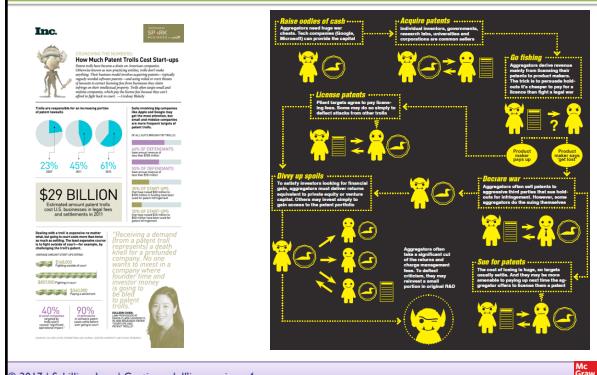
## Patent troll



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

19

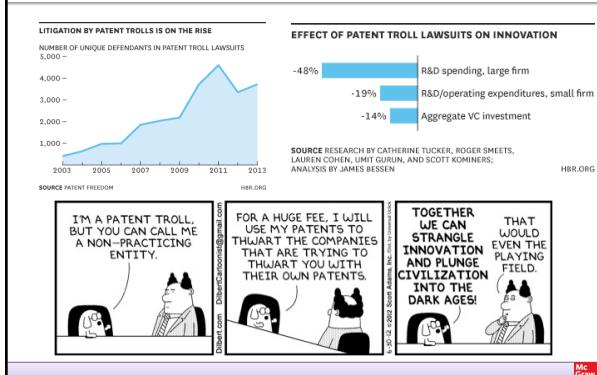
## Patent troll



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

20

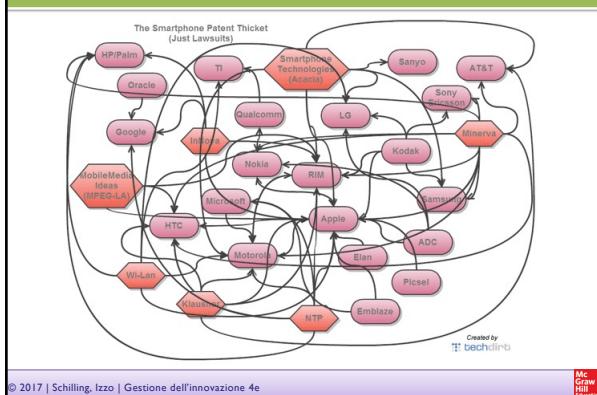
## Patent troll



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

21

## Patent thicket

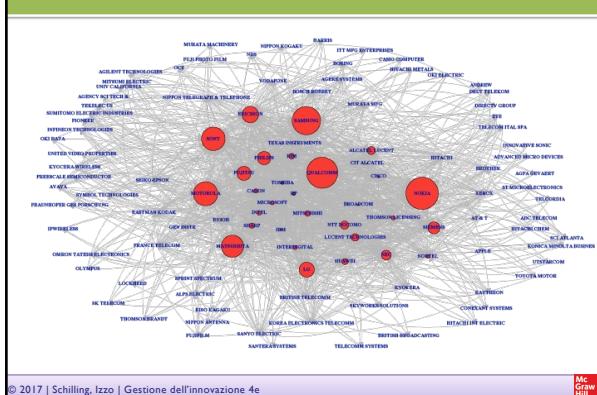


© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

McGraw Hill

22

## Patent thicket

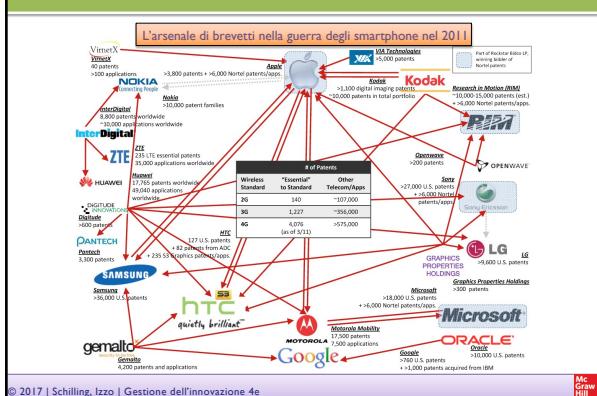


© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

McGraw Hill

23

## La guerra dei brevetti

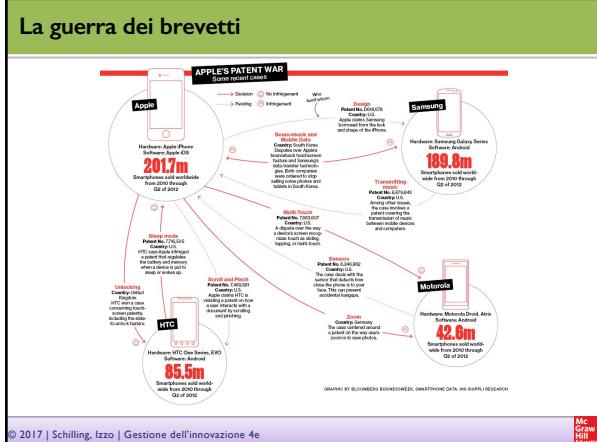


© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

McGraw Hill

24

## La guerra dei brevetti



10 of 10 pages

25

## La guerra dei brevetti



10 of 10 pages

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

Mc  
Gr  
Hill

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, riguadagnarla è molto difficile, se non impossibile.

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

Mc  
Gra  
Hill

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

Mc  
Gra  
Hill

30

111

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 architettonurale" della tecnologia (ovvero la capacità di definirne struttura, funzionamento e compatibilità con altri beni o servizi)

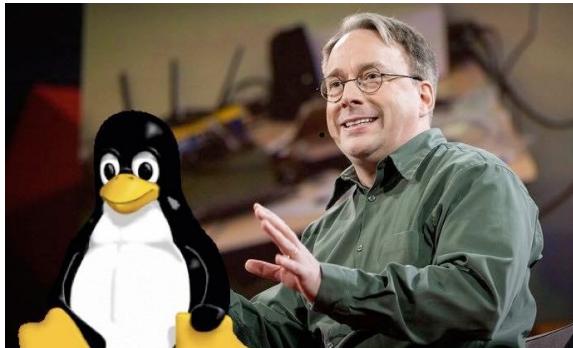
© 201

## 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

33

I vantaggi della diffusione e la rivoluzione di Linux



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

Mc  
Gr  
Hil

34

## L'utilizzo e l'efficacia dei meccanismi di protezione

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 architettonico

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

Mc  
Gr  
Hill

35