UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO

UNITE

MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE

Anno Accademico 2026/2027

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

Unit 4 – Slide

Capitolo ottavo
STRATEGIE DI COLLABORAZIONE

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.

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?

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

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.

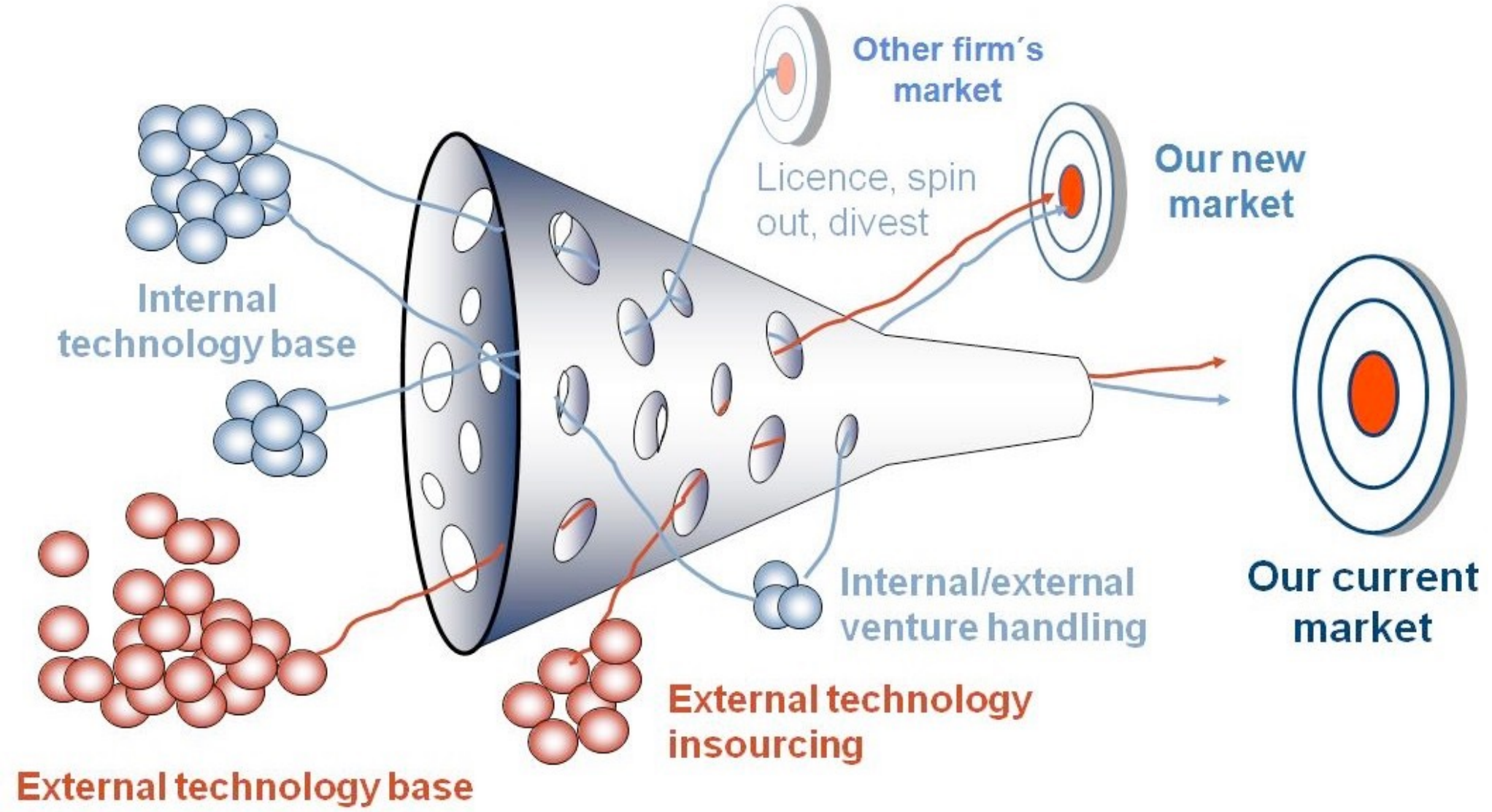
Doz e Hamel hanno proposto una classificazione delle alleanze strategiche in base a due dimensioni-chiave. La prima dimensione considera la capacità di trasferire o integrare le competenze fra i partner. La seconda invece guarda alle modalità di gestione della collaborazione, distinguendo fra alleanze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

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

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.**

L'Open Innovation



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	Sì	Sì	No
Alleanza strategica	Variabile	Variabili	Basso	Sì	Sì	A volte
Joint venture	Bassa	Condivisi	Condiviso	Sì	Sì	Sì
Acquisizione di licenza (licensing-in)	Elevata	Medi	Basso	A volte	A volte	A volte
Concessione di licenza (licensing-out)	Elevata	Bassi	Medio	Sì	No	A volte
Outsourcing	Media/ elevata	Medi	Medio	A volte	No	Sì
Organizzazione di ricerca	Bassa	Variabili	Variabile	Sì	Sì	Sì

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?

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.

Capitolo nono



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.

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.



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

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

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

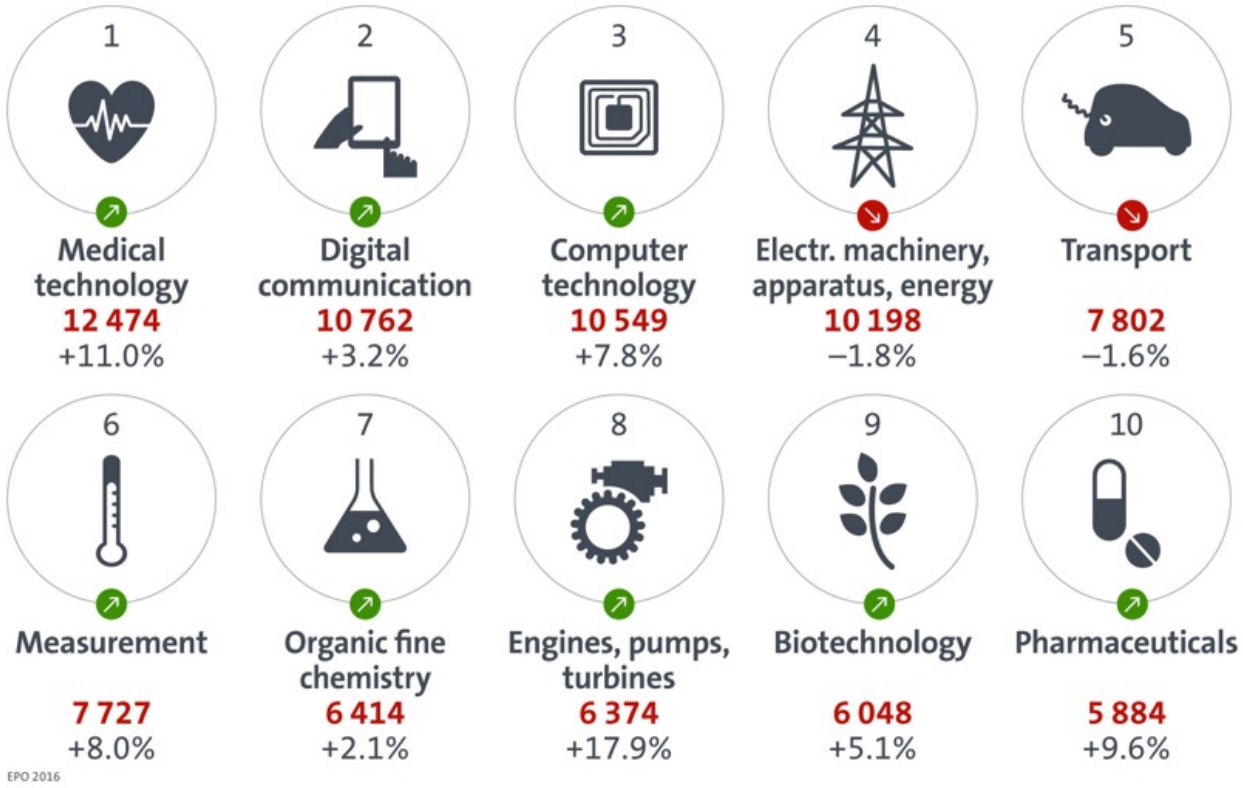
- Un marchio di servizio (o service mark) è un marchio che contraddistingue un fornitore di un servizio

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.

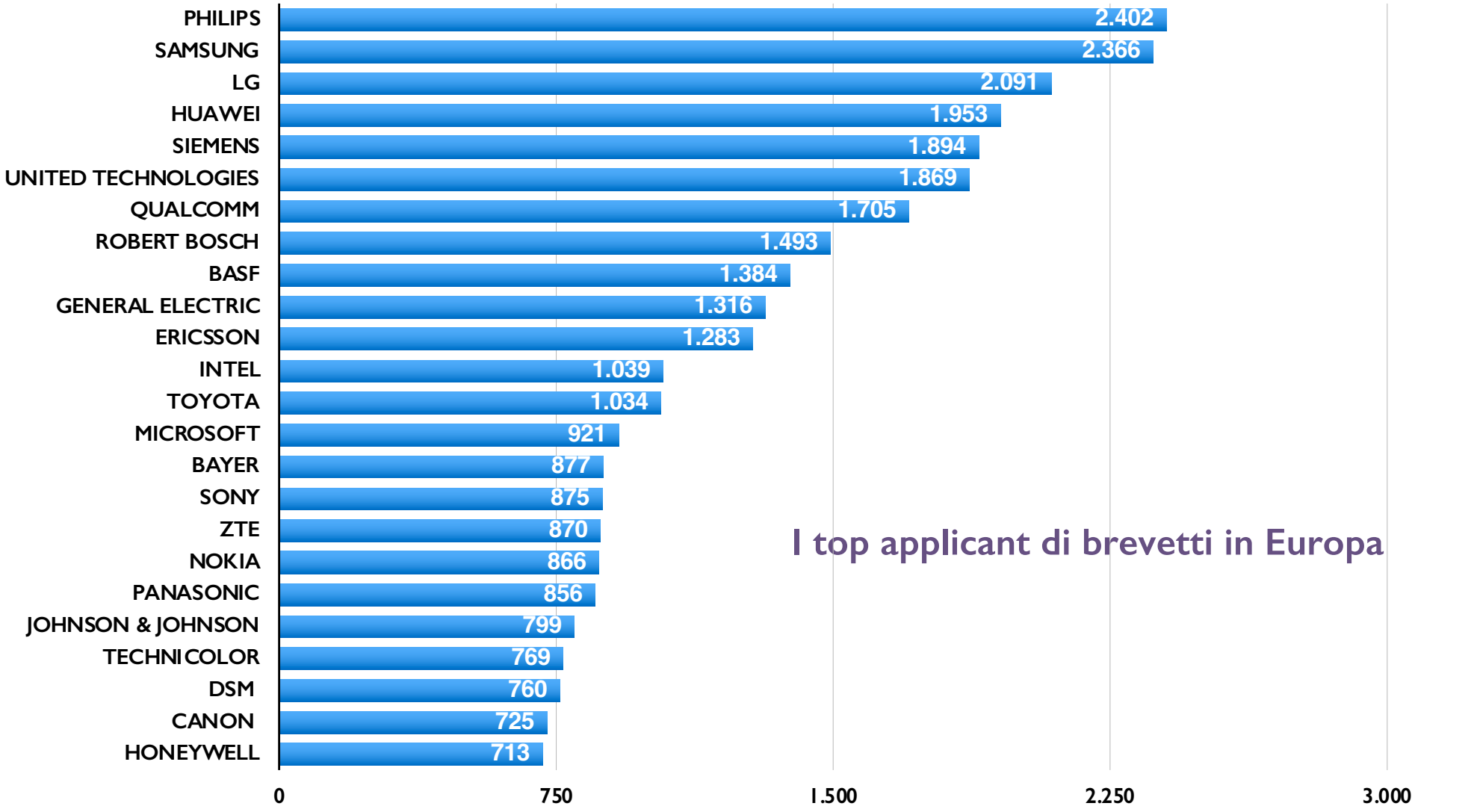
L'Organizzazione Mondiale per la Proprietà Intellettuale gestisce un sistema di registrazione internazionale dei marchi regolato da due trattati internazionali: L'Accordo di Madrid sulla registrazione internazionale del marchio e il Protocollo di Madrid.

Brevetti, marchi e copyright

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

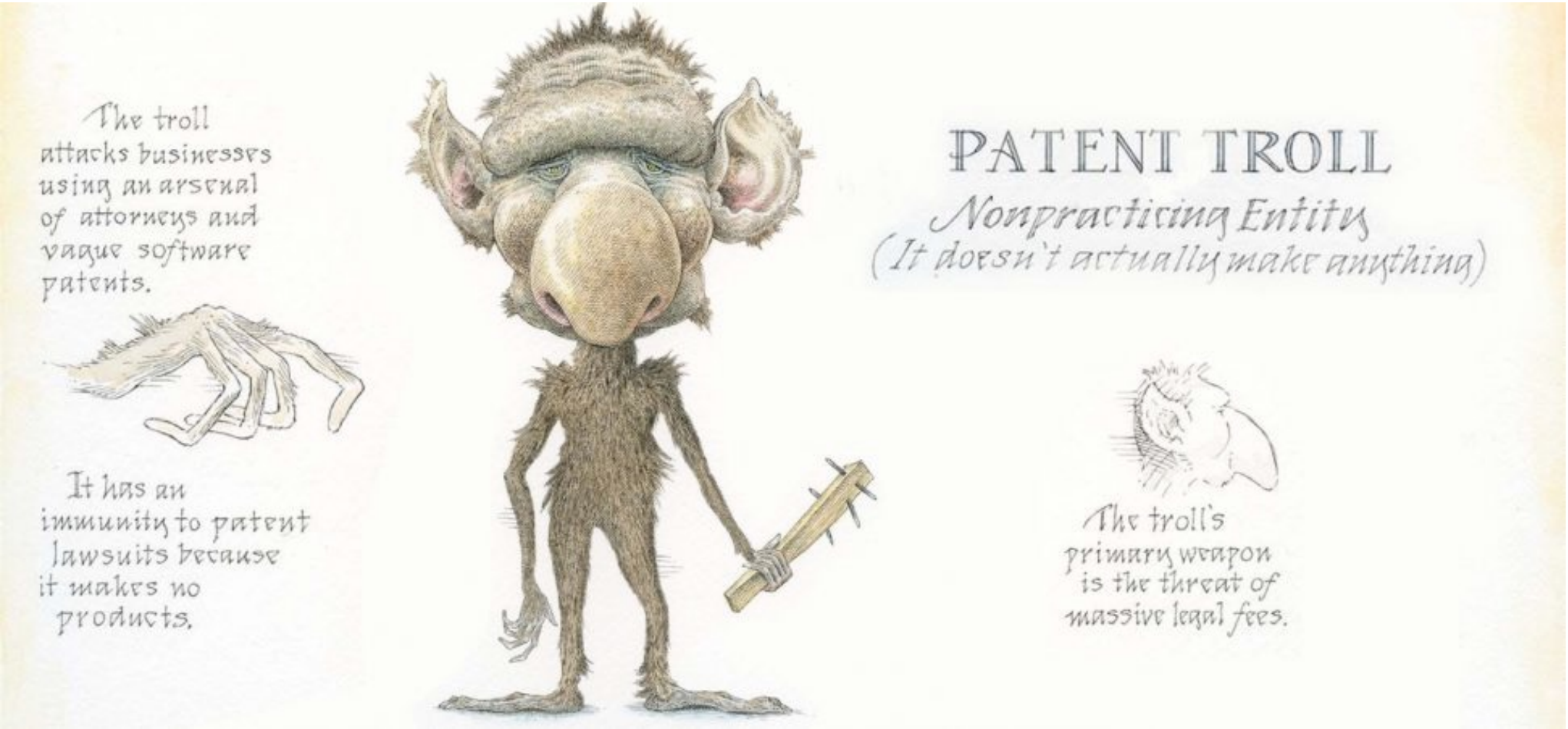


Brevetti, marchi e copyright

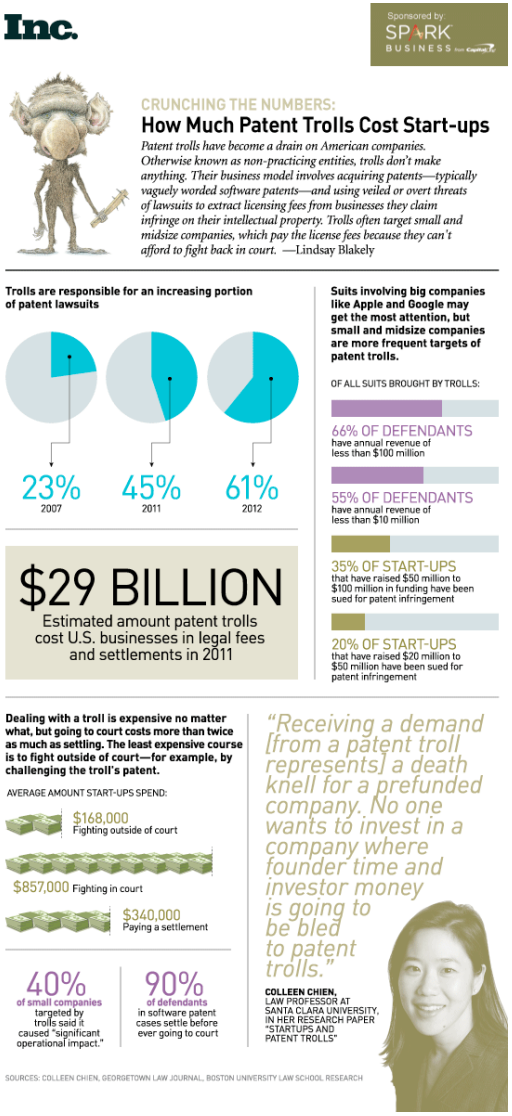


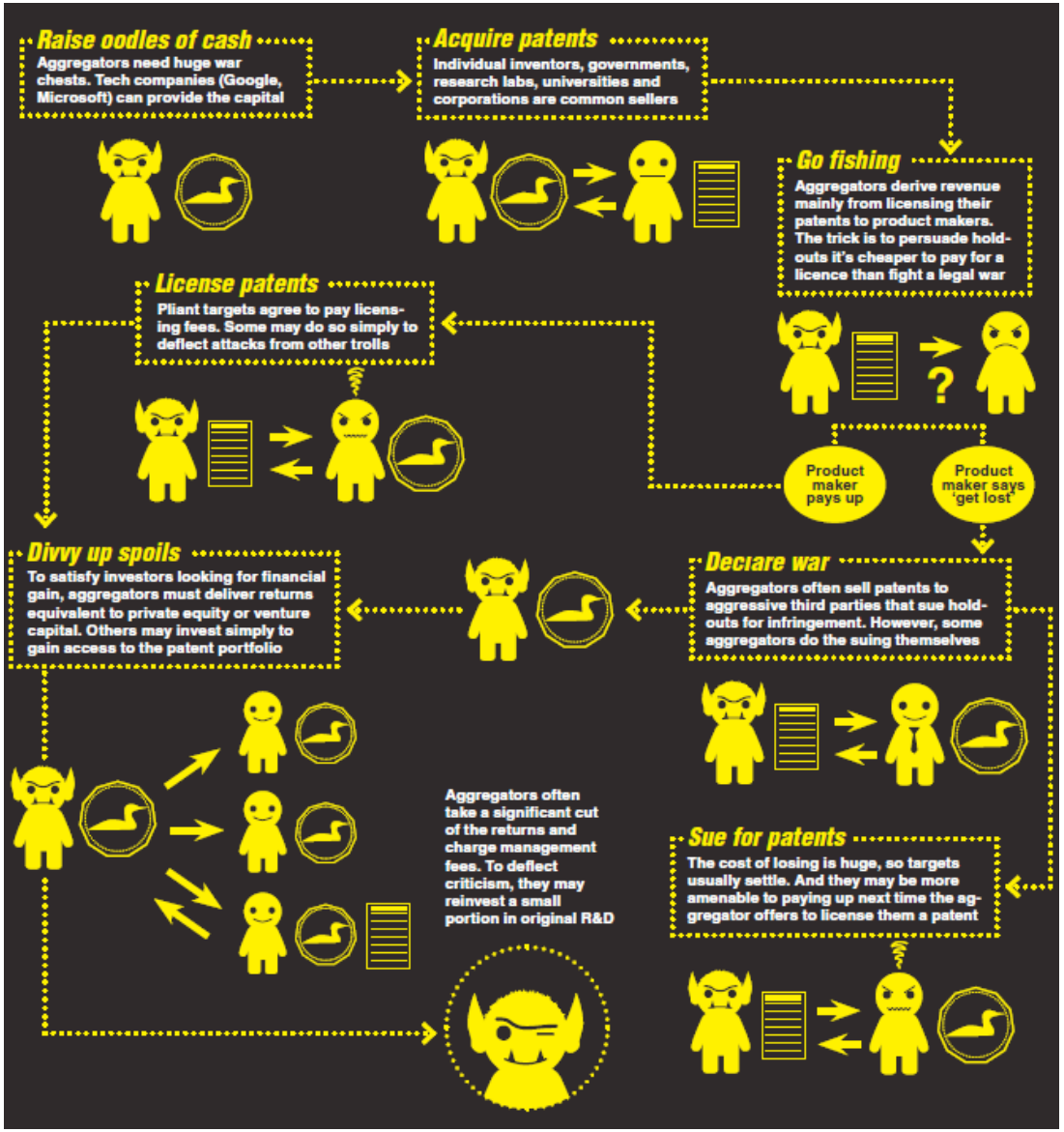
© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

Patent troll

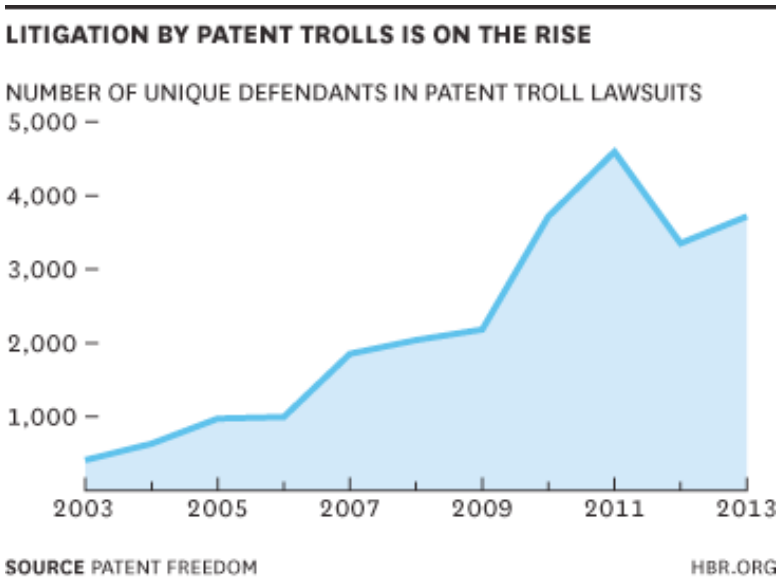


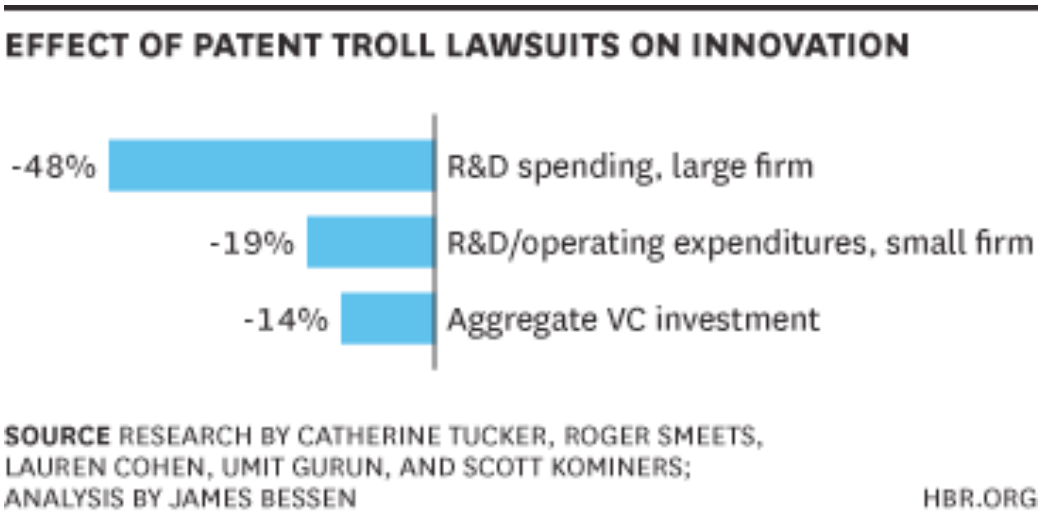
Patent troll

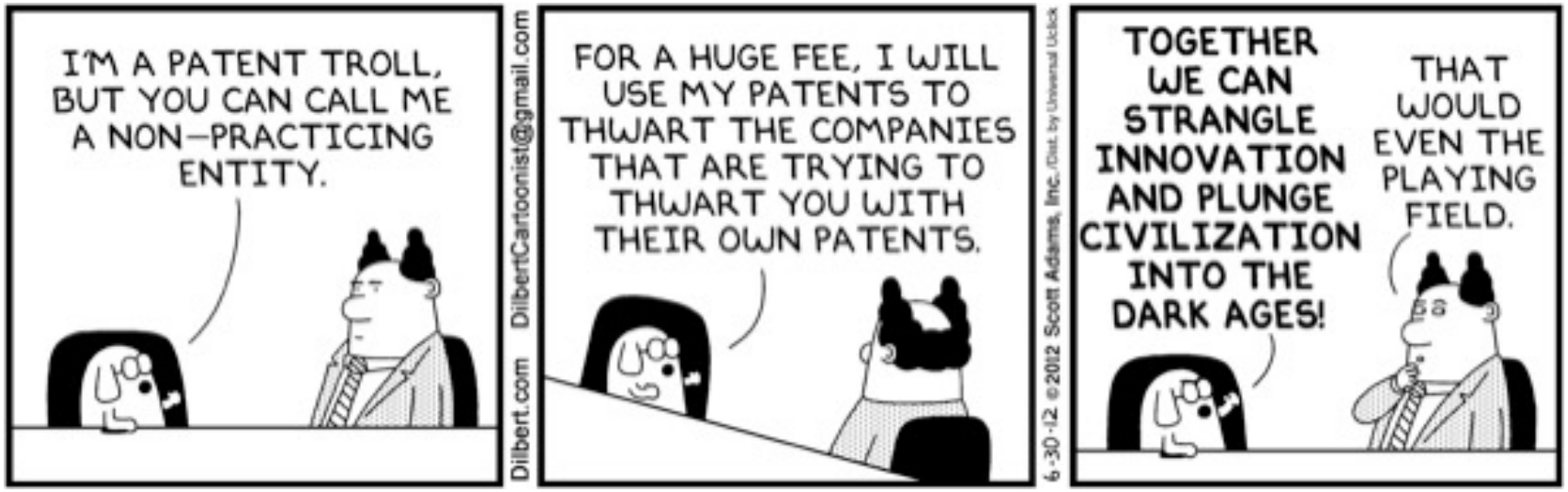




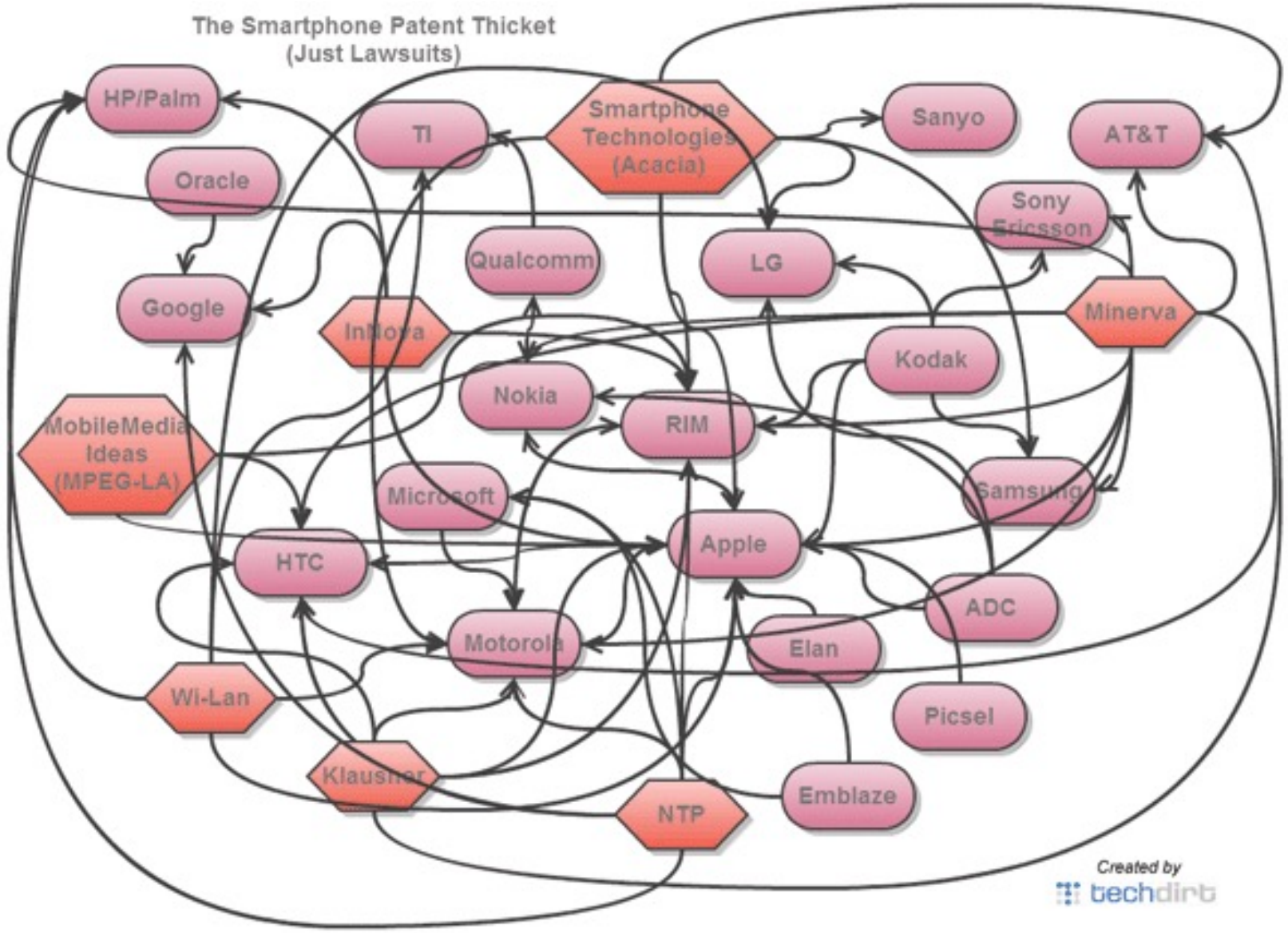
Patent troll



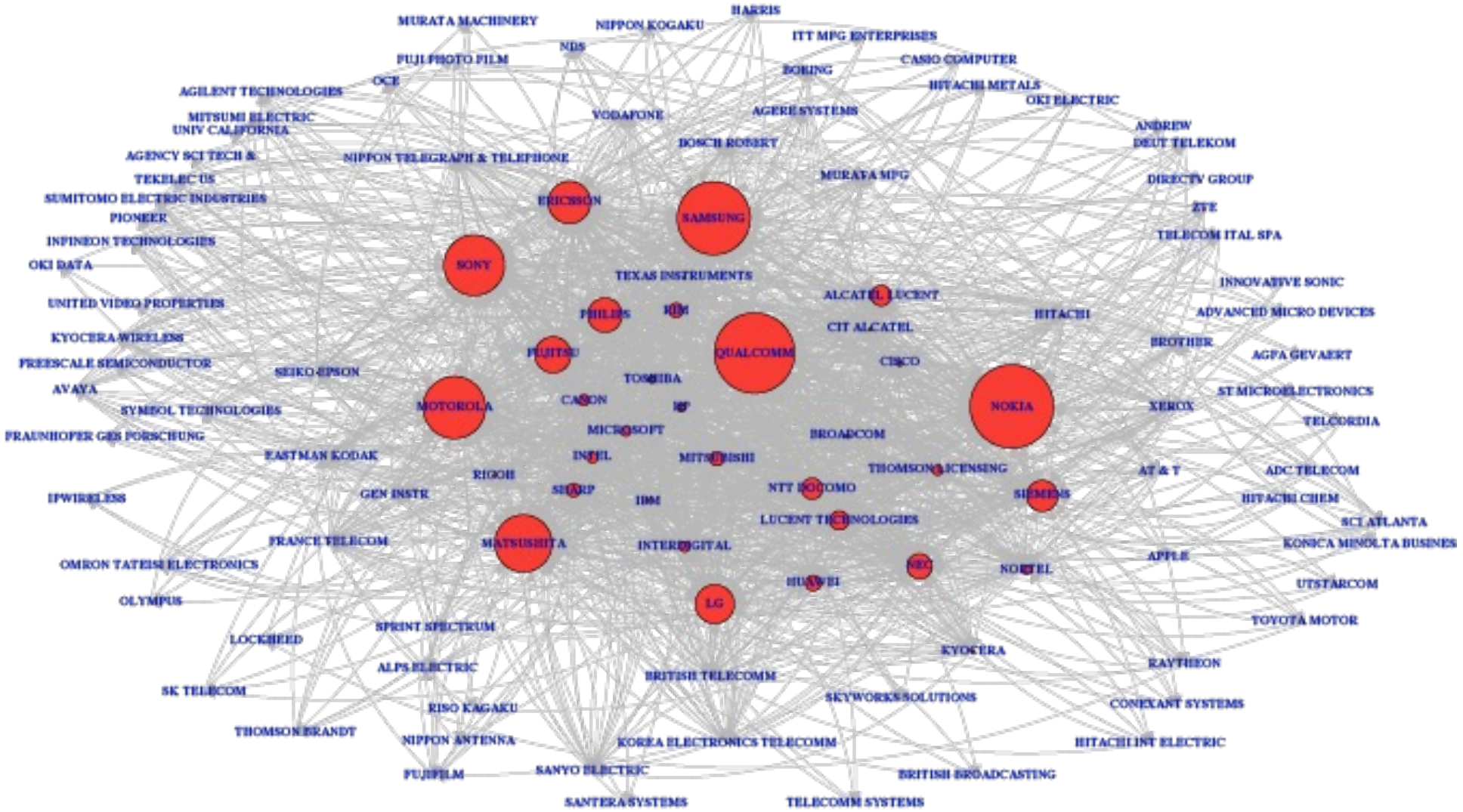




Patent thicket



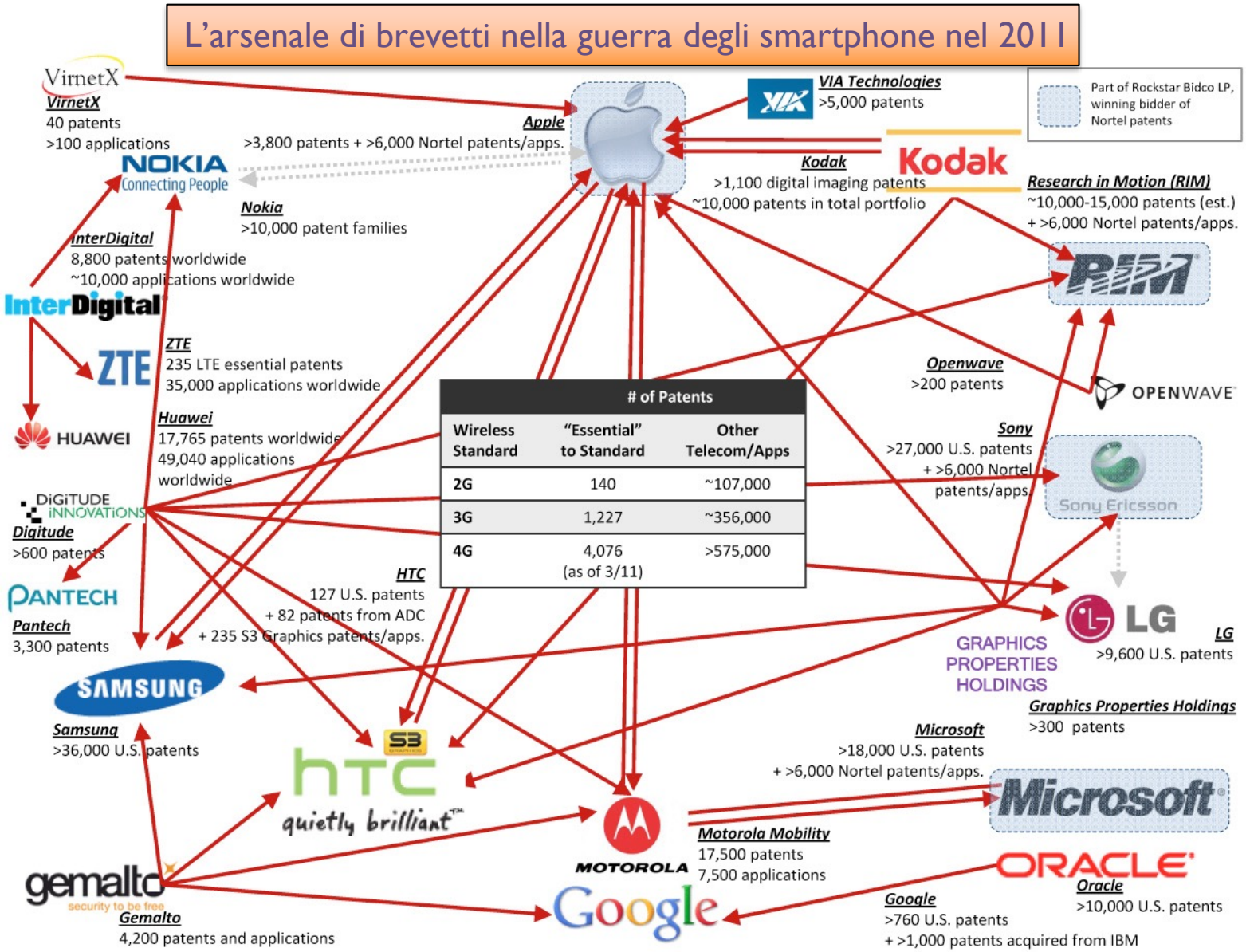
Patent thicket



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

Mc Graw Hill Education

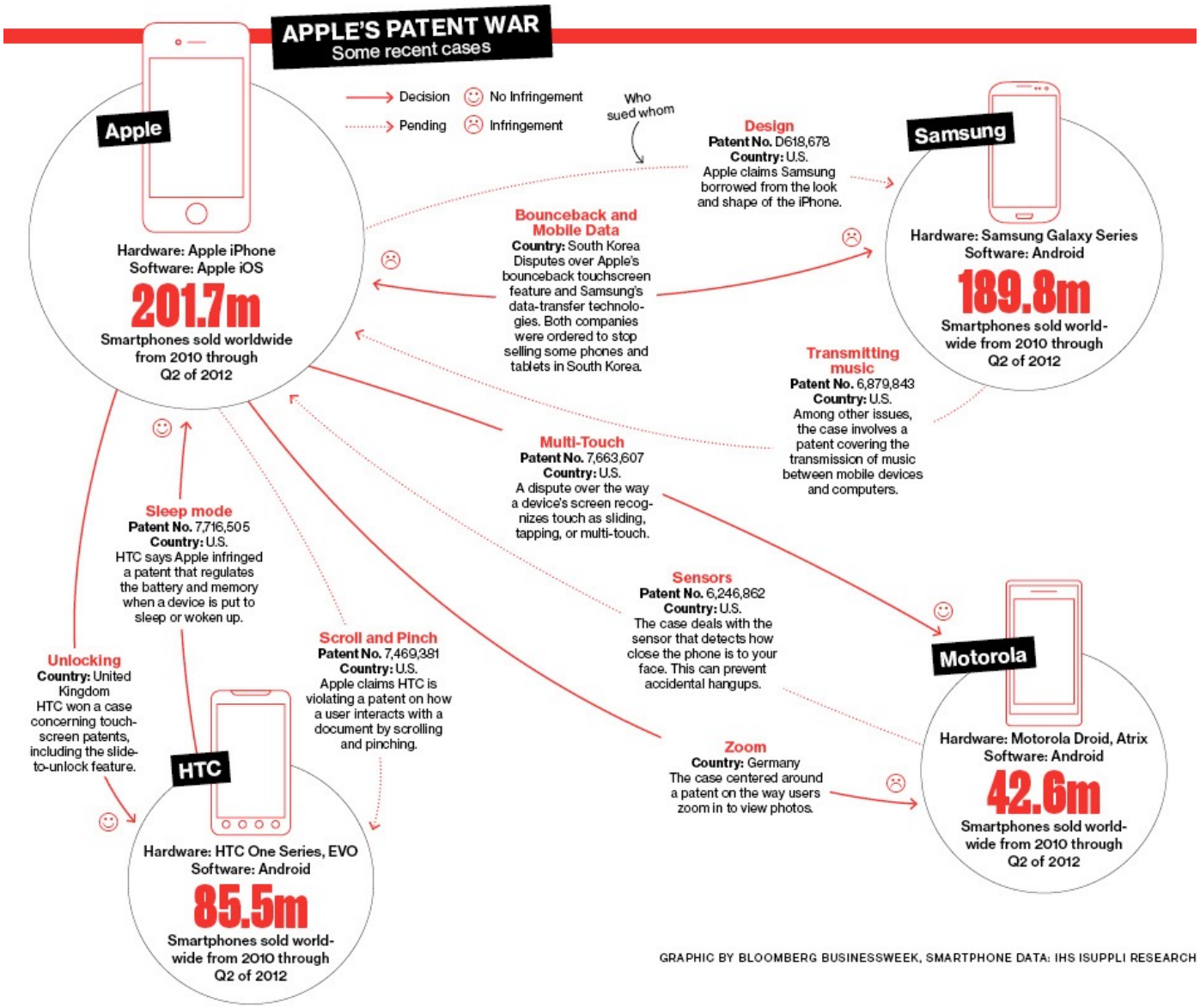
La guerra dei brevetti



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

Mc Graw Hill Education

La guerra dei brevetti



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

La guerra dei brevetti

PRODUCTS INVOLVED IN THE TRIAL:

iPhone 3G
iPhone 3GS
iPhone 4
iPad 2 3G
iPod Touch



Photos: El Tiempo/Zuma Press (Galaxy S); Apple (iPhone 4)

The Wall Street Journal
Source: WSJ research

Samsung Says...

...THE IPHONE 4 INFRINGES THESE PATENTS:

PATENT '516
Manages the phone's resources and battery by prioritizing data

PATENT '941
Provides a way to package and transmit data more efficiently



PATENT '893
Switching between pictures in a gallery and the camera

Apple Says...

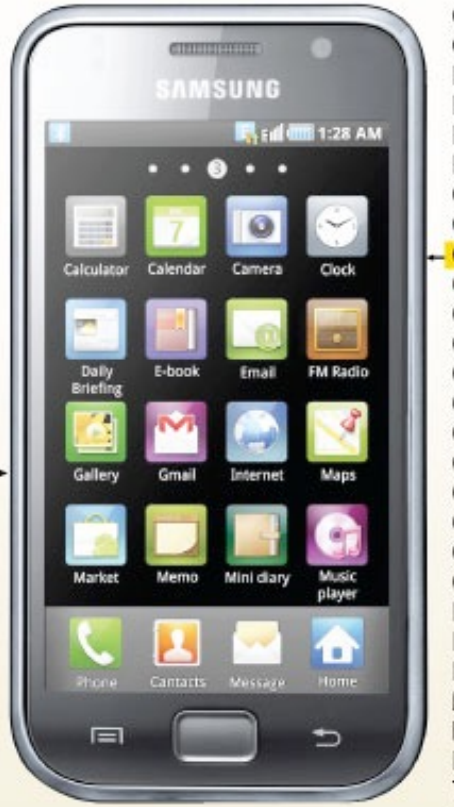
...THE GALAXY S INFRINGES THESE PATENTS:

PATENTS '087, '677
Ornamental design of the iPhone

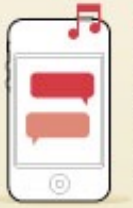
PATENT '305
Rounded square icons on interface



PATENT '163
Enlarging documents by tapping the screen



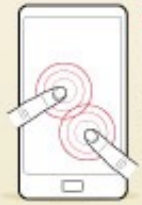
Captivate
Continuum
Droid Charge
Epic 4G
Exhibit 4G
Fascinate
Galaxy Ace
Galaxy Prevail
Galaxy S
Galaxy S 4G
Galaxy S II (AT&T)
Galaxy S II (i9100)
Galaxy S II (T-Mobile)
Galaxy S II (Epic 4G)
Galaxy S II (Skyrocket)
Galaxy S Showcase
Galaxy Tab
Galaxy Tab 10.1 (WiFi)
Galaxy Tab 10.1 (4G LTE)
Gem
Indulge
Infuse 4G
Intercept
Mesmerize
Nexus S 4G
Replenish
Transform
Vibrant



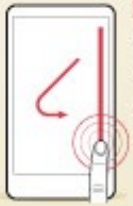
PATENT '711
A method allowing multi-tasking while playing music on the phone



PATENT '460
Taking and emailing pictures using a scroll action



PATENT '915
Distinguishes between single-touch and multi-touch gestures



PATENT '381
'Bounce-back' feature when scrolling beyond the edge of a page

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

Mc Graw Hill Education

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.

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 Graw Hill Education

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.

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

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

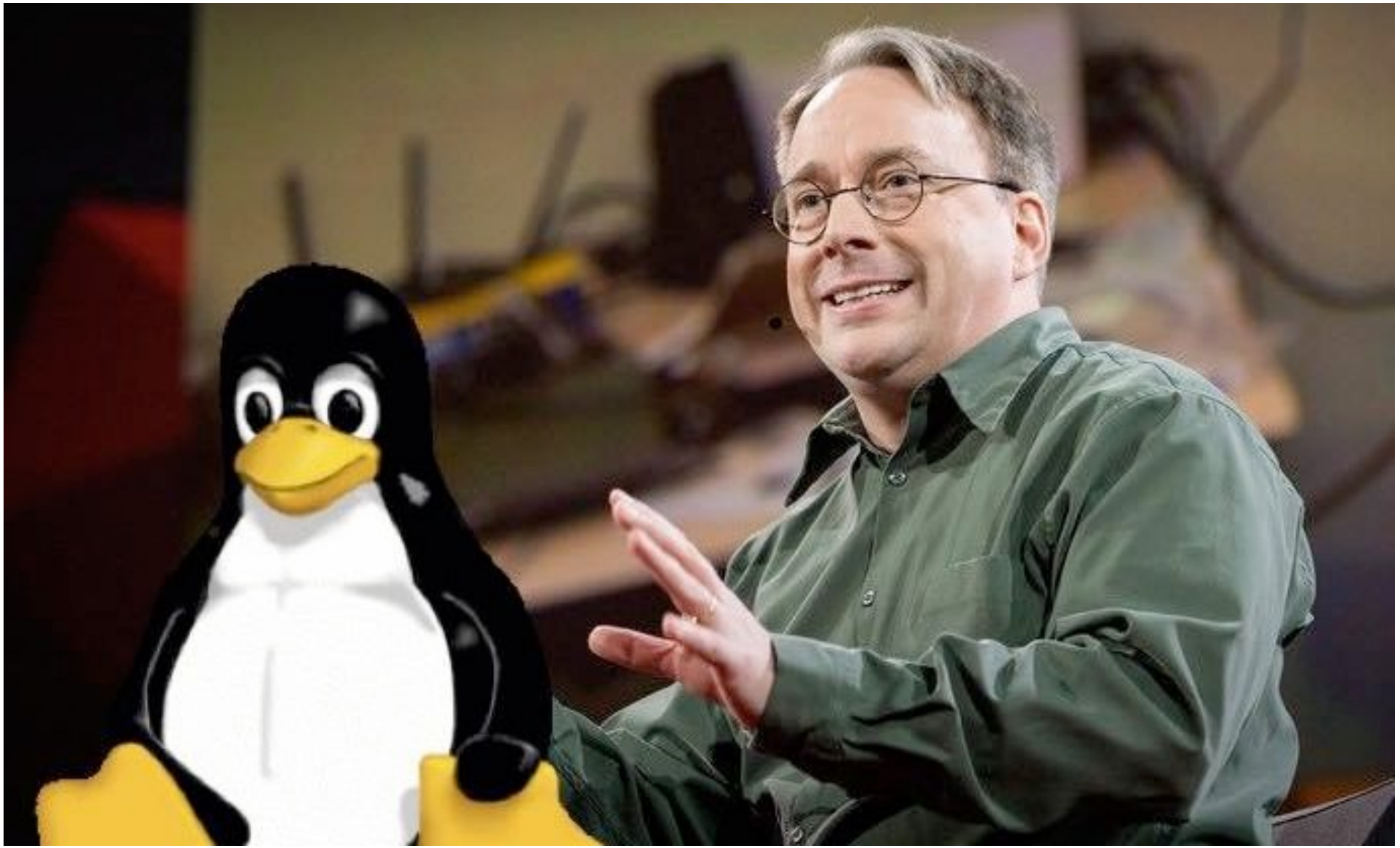
I vantaggi della protezione

- 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)

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

I vantaggi della diffusione e la rivoluzione di Linux



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