

Strategie d'Impresa

Settima Unità Didattica

* * *

La gestione del capitale intellettuale e della tecnologia

Innovazione e imprenditorialità

- ◆ L'innovazione è fondamentale per la creazione di nuove imprese, settori o per lo sviluppo e il progresso di intere nazioni
- ◆ Settori e innovazione:
 - Innovazione intensa, anche se non strettamente tecnologica, sia in settori maturi che emergenti (ex: Italia, food, fashion...)
 - Competizione tra diverse tecnologie per la determinazione di uno standard dominante: satellite vs cellulare
- ◆ Diventa importante capire la formazione di rendite dall'innovazione o rendite imprenditoriali

Innovazione e imprenditorialità

Chi vince e
perché?



Dimensione e Durata della rendita

Per generare **rendite da un investimento
rischioso**:

- Innovazione come sostituto efficiente di altre attività (audio: analogico vs digitale)
- Le rendite non devono essere facilmente appropriabili da concorrenti e devono essere protette dall'imitazione (quali metodi)

Fattori che incidono sulla dimensione e durata delle rendite

Meccanismi di isolamento: asimmetrie che proteggono le rendite imprenditoriali disincentivando l'imitazione

- ◆ Controllo dei flussi informativi
- ◆ Ritardi di risposta da parte dei concorrenti
- ◆ Economie di scala
- ◆ Apprendimento del produttore
- ◆ **Switching costs dei clienti**
- ◆ Reputazione
- ◆ Beni di comunicazione

Contesto organizzativo

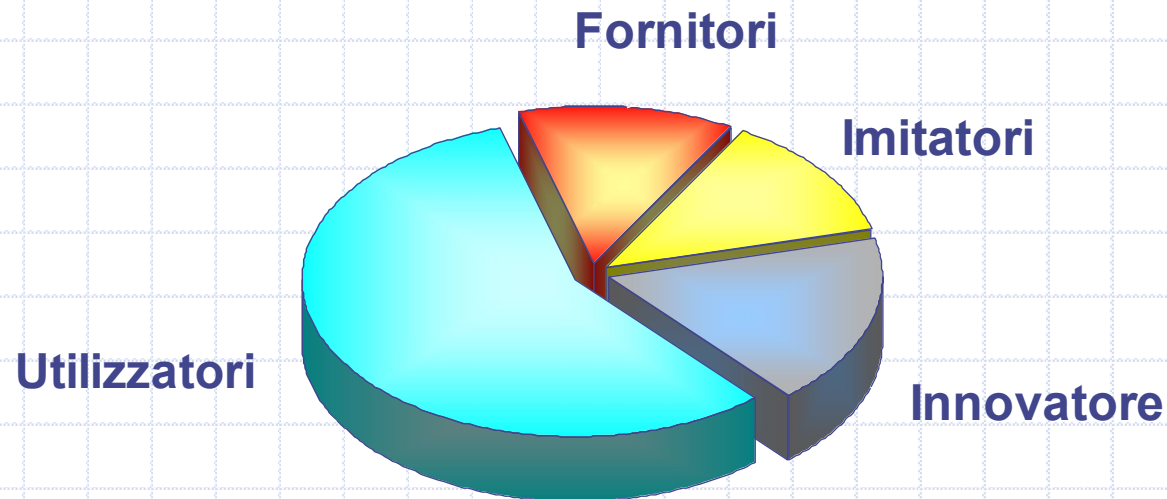
Il contesto organizzativo dell'attività imprenditoriale può influire sul momento e sul luogo di introduzione dell'innovazione (nuove strutture o imprese già esistenti).

I fattori da considerare sono:

- Il problema del cannibalismo
- Le routine organizzative
- Il problema degli incentivi

Divisione dei profitti nei settori

La maggior parte delle innovazioni porta benefici a più parti e non solo all'innovatore.



Regime di Appropriabilità

La redditività dipende dall'appropriabilità, cioè dalle condizioni che influenzano la distribuzione della redditività derivante dall'innovazione. È data da quattro fattori:

- Natura della tecnologia
- Meccanismi di protezione legale
- Risorse complementari
- Vantaggio temporale

Natura della tecnologia

Caratteristiche fondamentali sono la tipologia di conoscenza e la complessità

- Il tipo di conoscenza incorporata nell'innovazione può influire sulla facilità di imitazione (Conoscenza codificata o Conoscenza tacita)
- Sia le tacite che le esplicite possono essere complesse e, quindi, più difficili da decodificare e da replicare

Meccanismi di protezione legale

Non sempre sono efficaci nell'appropriazione del valore. Dipende dal tipo di innovazione da proteggere. I principali meccanismi sono:

- Brevetti
- Diritti d'autore
- Marchi registrati
- Segreti industriali

Risorse complementari

Sono le risorse necessarie per finanziare, produrre e commercializzare un'innovazione.

Il rendimento dell'innovazione dipende da chi possiede tali risorse. Nel caso di soggetti esterni occorre valutare il potere contrattuale

Possono essere specializzate, generiche o cospecializzate. Incidono sul potere contrattuale di chi le possiede e possono favorire o limitare l'innovazione

Vantaggio temporale

L'innovatore può possedere un vantaggio nei confronti dei concorrenti per aver innovato prima. Tale vantaggio iniziale è il *lead time*.

Occorre sfruttare tale vantaggio consolidando la posizione attraverso continui investimenti e con un apprendimento efficace

Appropriabilità Forte o Debole

Quando tutti i fattori sono presenti l'impresa può appropriarsi pienamente del valore dell'innovazione (regime forte o stretto)

Quando mancano tutti o alcuni di tali fattori, il regime di appropriabilità non garantisce che l'innovatore sia colui che si appropria dei ritorni dell'innovazione. Si può definire come un regime di appropriabilità debole

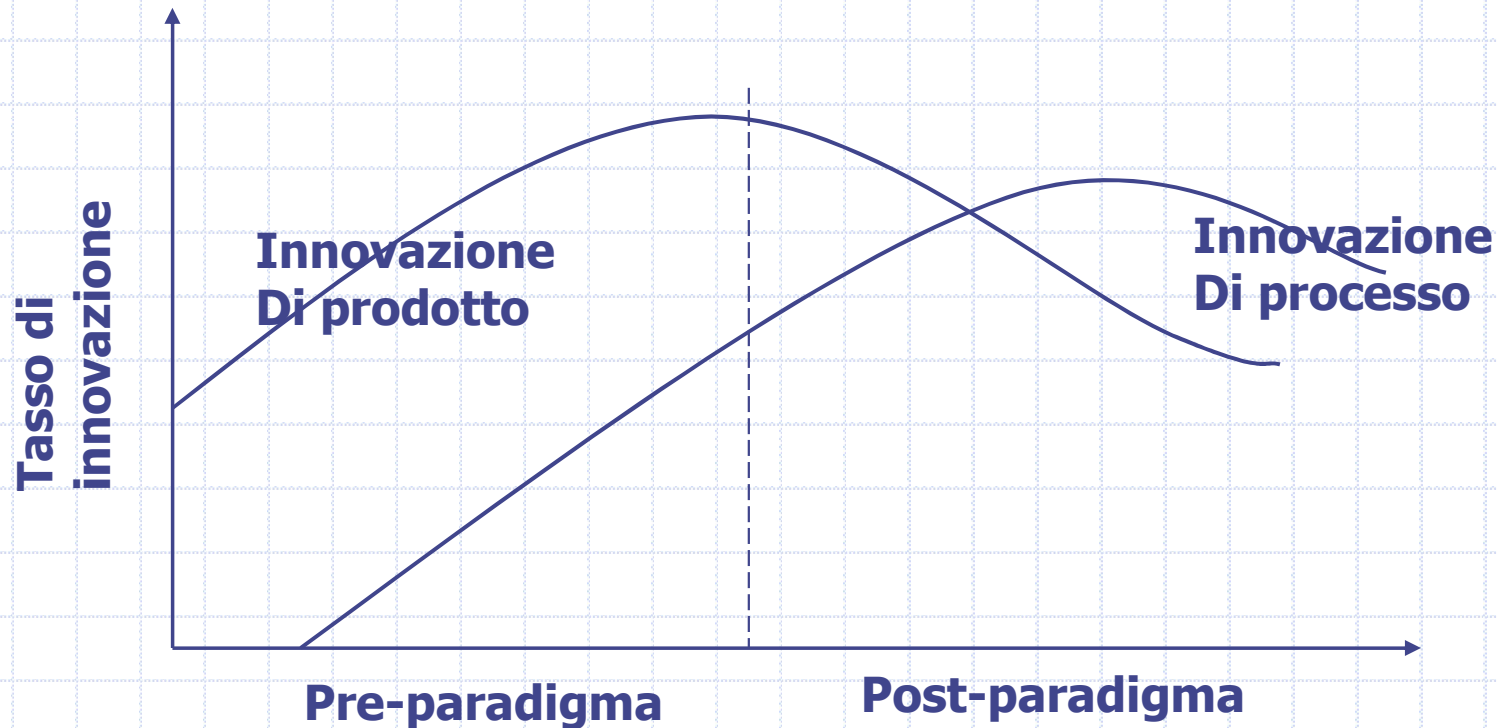
Dominant Design e appropriabilità

Concorrenza tra progetti alternativi.

Successo legato a:

- Contatto con i clienti**
- Bassi costi nella definizione di prototipi**

Incremento vendite
Crescente rilevanza di strutture
produttive e risorse complementari



Dominant Design e appropriabilità



Accesso alle risorse complementari

La scelta della modalità di accesso dipende dalle caratteristiche dell'innovazione e dalle risorse e capacità dell'impresa.

Strategie alternative:

Licenza, Esternalizzazione di funzioni,
Alleanze strategiche, Joint venture,
Integrazione interna

Accesso alle risorse complementari

<u>Contratti di licenza</u>	<u>Integrazione Verticale</u>
Regime Forte	Regime Debole
Risorse generiche, ampiamente disponibili	Risorse specializzate e critiche
Visibilità all'innovatore	Analisi dei concorrenti
Possibili rischi di opportunismo	Dimensioni elevate, controllo
Es: Biotecnologie; pacchetti software	Es: Fiat; Settore chimico

Accesso alle risorse complementari

A livelli intermedi di appropriabilità e in presenza di risorse moderatamente cospecializzate, si può optare per forme intermedie, le quali uniscono ricorso al mercato e organizzazione interna:

Alleanze strategiche, Esternalizzazione di rami specifici, Contratti di fornitura, produzione etc.

Implicazioni per R&S

L'innovatore può cercare di migliorare il rendimento delle sue attività di R&S modificando il suo portafoglio per massimizzare la probabilità di essere in regime di appropriabilità forte (innovazioni facili da proteggere, o con risorse complementari già presenti)

Fondamentale è la storia dell'impresa e le risorse di cui già dispone

New value from IPM

La gestione strategica dei brevetti può incrementare il successo delle imprese in tre modi:

- 1) Stabilire un vantaggio di proprietà
- 2) Migliorare le performance finanziarie
- 3) Aumentare le competitività

La chiave del successo:

- Gestire i brevetti al pari di competenze chiave delle imprese e non meri strumenti legali o asset allo scopo di aumentare il successo
- Controllare il mercato non più per le materie prime ma per il diritto di usare nuove idee e innovazioni

1) Vantaggio di Proprietà

I brevetti aiutano nel costruire categorie di prodotti, quote di mercato, alti margini (Amazon con il sistema one-click)

- ◆ Proteggere le tecnologie chiave e i metodi di business che danno un vantaggio rispetto ai concorrenti
 - Dell in PC industry per il suo modo innovativo di vendite dirette, distribuzione e after sales. Brevetti posti su diverse componenti
 - Wal Mart non ha usato sistemi brevettuali ma si affida ai trade secrets.

1) Vantaggio di Proprietà

- ◆ Rafforzare la R&S e l'efficacia del brand, scegliendo prodotti da tutelare con brevetti forti
 - Imprese di biotecnologie e farmaceutiche pensano alla forza brevettuale di un potenziale prodotto prima di investire
 - Gillette e il rasoio Sensor con due lame che si muovono indipendentemente. Dopo un'analisi di diverse versioni, hanno scelto quella più difficile da imitare, creando 22 brevetti intorno al prodotto.

1) Vantaggio di Proprietà

- ◆ Anticipare il mercato e i cambiamenti tecnologici per evitare le perdite di quote di mercato
- Riuscire ad individuare i prodotti che avranno un potenziale successo in futuro (Ex: settore farmaceutico: GlaxoSK – Human Genome Sciences).

2) Migliorare le Performance finanziare

Molte imprese hanno un numero elevato di brevetti non utilizzati, causando perdite elevate

Un maggiore sfruttamento, interno o attraverso licensing, può incrementare i ritorni delle imprese

- ◆ Creare strutture apposite o distribuire i brevetti tra le unità funzionali
- ◆ Attrarre nuovi capitali
- ◆ Ridurre i costi con una gestione efficace dei brevetti

3) Maggiore competitività

- ◆ Bloccare i concorrenti assumendo maggiore forza sul mercato
- ◆ Sfruttare nuove opportunità, come l'ingresso in nuovi mercati
- ◆ Ridurre i rischi, stando attenti a non entrare in aree in cui altre imprese hanno imposto i loro brevetti, evitando di entrare in cause miliardarie (Kodak che ha risarcito la Polaroid per instant photo.)