
LA DIFESA DELL'IP: ANALISI E STRATEGIE

Relatore: Prof. Salvatore Vicari

Tutelare i beni immateriali?
Prospettiva aziendale e legale a confronto

*Pavia e Ansaldo – Studio Legale
Milano, 26 gennaio 2010*

- ✓ Il vantaggio competitivo
- ✓ L'individuazione degli *intangibile*
- ✓ La strategia di protezione
- ✓ La strategia di velocità
- ✓ La strategia di *team-up*
- ✓ La scelta della strategia

Il vantaggio competitivo è «la capacità distintiva di un'impresa di presidiare, sviluppare e difendere nel tempo, con maggiore intensità dei rivali, una capacità *market driving* o una risorsa critica che possono divenire fattori critici di successo» (Valdani, 2003)

Un vantaggio competitivo può derivare da:

- ✓ Strategie o comportamenti; e/o
- ✓ Risorse

Le fonti del vantaggio competitivo

Dove risiede il vantaggio competitivo di un'impresa?

- ✓ Strategie?
- ✓ Posizione nel mercato?
- ✓ Impianti?
- ✓ Altri *asset*?

Soprattutto nelle risorse immateriali (*intangibile*)

- ✓ Conoscenza
- ✓ Fiducia

Strategie e vantaggio competitivo

- ✓ Le strategie, in quanto comportamenti, sono imitabili
- ✓ Il posizionamento è attaccabile
- ✓ Gli impianti sono riproducibili
- ✓ Gli altri *asset* si comprano

- ✓ Le risorse immateriali sono una fonte duratura di vantaggio competitivo
- ✓ Le risorse immateriali sono alla base delle altri fonti di vantaggio

N.B.: gli *intangibile* possono essere detenuti (e quindi inseparabili) da persone chiave dell'organizzazione (c.d. *key-people*), differenti dal resto del personale, che rientrano nell'oggetto della difesa alla stregua degli stessi beni immateriali

Il personale è portatore di risorse immateriali che potrebbero trasferirsi insieme alle persone ed è quindi necessario istituire un sistema di protezione alla mobilità delle risorse umane

Contro la violazione degli *intangibile* detenuti dal personale, la protezione avviene attraverso due tipologie di strumenti:

- ✓ Normativa e accordi contrattuali
- ✓ Spirito di appartenenza

Le relazioni interne si basano sulla costante interazione dei soggetti e sono il “collante” delle organizzazioni

Lo spirito di appartenenza è alimentato dall’insieme di visioni, norme, valori, motivazioni e cultura esistente all’interno dell’organizzazione

Il risultato finale è un clima di **alta coesione aziendale**, che funge da deterrente alla mobilità del personale

Difesa delle fonti del vantaggio competitivo

Le risorse possono essere:

- ✓ Imitabili (o acquisibili)
- ✓ Non imitabili e non acquisibili

Le risorse imitabili (o acquisibili) hanno bisogno di essere difese (es. conoscenza esplicita)

Le risorse non imitabili e non acquisibili vanno alimentate (es. conoscenza tacita, entusiasmo, etc.)

Mappatura degli *intangibile*

Il primo passo è identificare gli *intangibile* da proteggere, attraverso una mappatura dei vantaggi competitivi e delle relative fonti

Un vantaggio competitivo può essere perseguito tramite:

- ✓ Una strategia di differenziazione
- ✓ Una strategia di *leadership* di costo

Entrambe trovano la loro fonte in un (o diversi) *intangibile* che può essere:

- ✓ Di fiducia (marchio, relazioni con clienti, notorietà, clima aziendale, etc.)
- ✓ Di conoscenza (*know-how* produttivo, R&D, brevetti, etc.)

Esistono tre possibili strategie per appropriarsi dei benefici economici che derivano dagli *intangibile*:

- ✓ Strategia di protezione
- ✓ Strategia di velocità
- ✓ Strategia di *team-up*

Strategia di protezione

Una strategia di protezione punta a impedire o ritardare l'ingresso dei concorrenti attraverso un basso grado di imitabilità degli *intangibile*

- ✓ Azioni di dissuasione (alti costi di imitazione/mobilità, minacce di reazione, etc.)
- ✓ Tutela legale (registrazione, azioni legali, etc.)
- ✓ Difficoltà intrinseche di imitazione (natura dell'*intangibile*, legame con l'organizzazione, etc.)

A un basso grado di imitabilità corrisponde un alto grado di appropriabilità dei benefici economici derivanti dagli *intangibile*

Benefici:

- ✓ Maggiori profitti
- ✓ Opportunità di crescita
- ✓ Migliore posizione strategia

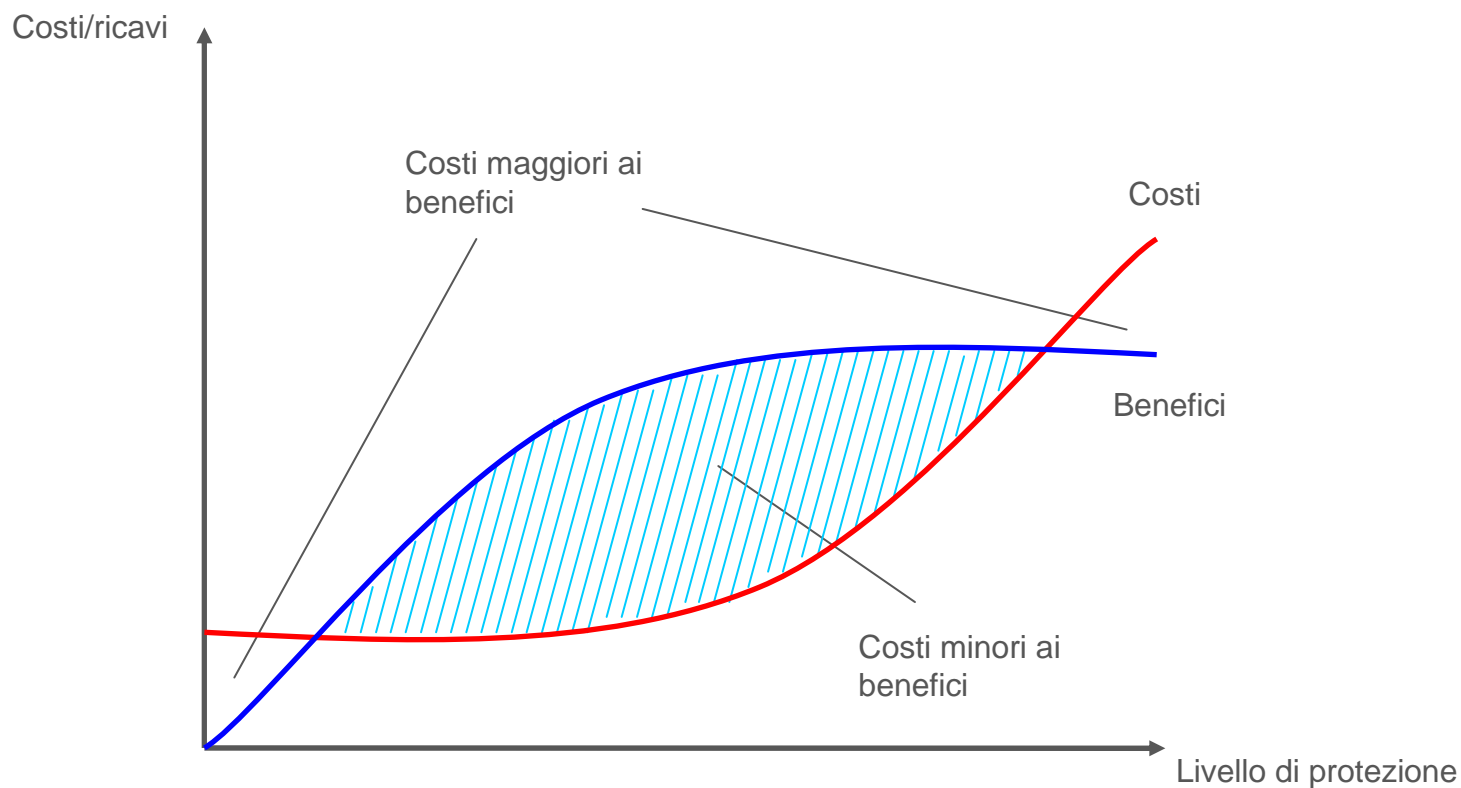
Costi:

- ✓ Costi diretti protezione
- ✓ Tempo e risorse aziendali per implementare la protezione
- ✓ Possibile perdite da violazione non risarcibili
- ✓ Pubblicazione obbligatoria

Esistono fattori che influenzano il livello di costi o benefici e determinano il livello di efficacia della protezione:

- ✓ Natura dell'*intangibile*
- ✓ Grado di imitabilità (*Design around e Reverse engineering*)
- ✓ Efficace perseguibilità delle violazioni
- ✓ Incertezza dei diritti di proprietà

Convenienza della protezione



La protezione è conveniente quando i costi sono inferiori ai benefici

La scelta della strategia di difesa è funzione di tre fattori:

- ✓ Grado di imitabilità
- ✓ Ciclo di vita del prodotto
- ✓ Natura degli *asset* complementari

Scelta della strategia

Spesso la scelta migliore consiste in una combinazione delle strategie, a seconda delle fasi del ciclo del prodotto

