



Dipartimento di Economia e Management.

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese.

CONDIVIDERE PER TRATTENERE LA CONOSCENZA O  
TRATTENERE CONOSCENZA PER NON CONDIVIDERLA:  
CAUSE E CONSEGUENZE DELL' IPR-BASED THEORY OF  
THE FIRM.

RELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Chiara Cerulli

202631

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

# INDICE

INTRODUZIONE.....	p. 4
<b>1. CAPITOLO I – STORIA E SVILUPPO DEL <i>KNOWLEDGE</i> <i>MANAGEMENT</i>.....</b>	<b>p. 5</b>
1.1 DALLE RISORSE INTERNE AL VANTAGGIO COMPETITIVO: LA <i>RESOURCE BASED – VIEW</i> .....	p. 5
1.2 LA CONOSCENZA COME RISORSA CHIAVE: LA <i>KNOWLEDGE</i> <i>BASED – VIEW</i> .....	p. 10
1.2.1 <i>KNOWING HOW VS KNOWING ABOUT</i> .....	p. 11
1.2.2 CONOSCENZA INDIVIDUALE E CONOSCENZA ORGANIZZATIVA.....	p. 13
1.3 LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA: IL <i>KNOWLEDGE</i> <i>MANAGEMENT</i> .....	p. 16
1.3.1 LA RILEVANZA DEI PROCESSI DI <i>KNOWLEDGE</i> <i>MANAGEMENT</i> : IL <i>KNOWLEDGE SHARING</i> .....	p. 17
<b>2. CAPITOLO II – <i>L’INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS</i> <i>THEORY</i> .....</b>	<b>p. 20</b>
2.1 LA <i>PROPERTY RIGHTS THEORY</i> .....	p. 20
2.1.1 IL RUOLO DEI COSTI DI TRANSAZIONE.....	p. 22
2.1.2 IL TEOREMA DI COASE.....	p. 23
2.2 <i>L’INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS</i> .....	p. 26
2.2.1 I BREVETTI.....	p. 27
2.2.2 I MARCHI.....	p. 28
2.2.3 ALTRE FORME DI PROPRIETÀ INTELLETTUALE.....	p. 29
2.3 <i>L’INTELLECTUAL PROPERTY STRATEGY</i> .....	p. 30
<b>3. <i>L’IPR – BASED VIEW: VANTAGGIO (O SVANTAGGIO)</i> <i>COMPETITIVO NELL’ERA DELL’OPEN INNOVATION?</i></b>	<b>p. 33</b>
3.1 DALL’APPROCCIO <i>CLOSED</i> ALL’APPROCCIO <i>OPEN</i> .....	p. 33

3.1.1 <i>CLOSED INNOVATION</i> E <i>OPEN INNOVATION</i> A CONFRONTO.....	p. 36
3.2 AMBITI APPLICATIVI DELL’ <i>OPEN INNOVATION</i> .....	p. 37
3.3 IL PARADOSSO DELL’ <i>OPEN INNOVATION</i> .....	p.38
3.4 I COSTI DI TRANSAZIONE NELL’ <i>OPEN INNOVATION</i> .....	p. 40
3.5 IL CASO VOLVO.....	p. 41
3.6 DALLA CHIUSURA ALL’APERTURA: L’ESEMPIO VOLVO.....	p. 44
<b>CONCLUSIONE</b> .....	p. 47
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	p. 48

## INTRODUZIONE

L'analisi condotta nel presente elaborato ha avuto come oggetto numerosi concetti di importanza cruciale in ambito manageriale: la *Resource based – view*, la *Knowledge based – view*, il *Knowledge management*, la proprietà intellettuale, i diritti di proprietà, i costi di transazione, l'*Open Innovation*, e molti altri, tuttavia il filo conduttore dell'intera analisi è stato il vantaggio competitivo.

L'elaborato si è proposto, in un primo momento, di analizzare e comprendere come fare della risorsa conoscenza oggetto di vantaggio competitivo per le aziende e, in un secondo momento, di analizzare le strategie organizzative possibili finalizzate alla gestione di tale vantaggio, al fine di renderlo sostenibile nel tempo. Ciò è avvenuto senza trascurare il sistema dei diritti di proprietà che ruota attorno alle risorse e, in modo più specifico, l'insieme dei diritti della proprietà intellettuale, di focale importanza per l'acquisizione, la gestione e la trasferibilità delle risorse che si configurano come *knowledge based*.

L'analisi delle strategie finalizzate alla gestione delle risorse in questione ha visto contrapposti due orientamenti, quello della *Closed Innovation* e quello dell'*Open Innovation*. Entrambi sono stati oggetto d'analisi nell'elaborato, e in particolar modo ci si è concentrati sull'avvento dell'*Open Innovation*, sottolineandone non soltanto quelli che sono gli aspetti rivoluzionari ed estremamente positivi, ma anche le perplessità che ruotano attorno un approccio gestionale così innovativo e recente. Ad esempio, prendendo in esame “il Paradosso dell'*Open Innovation*”, focalizzandosi sulla questione dell'appropriabilità di tali risorse, e successivamente analizzando il ruolo dei costi di transazioni e i rischi legati ad un'eccessiva apertura, in termini di azzardo morale.

Infine, è stata svolta l'analisi di un caso aziendale, che ha avuto per oggetto l'azienda Volvo. Il caso è stato scelto in virtù del fatto che l'azienda è stata protagonista assoluta della rivoluzione dell'*Open Innovation*, nonostante l'assetto organizzativo non fosse pronto ad un cambiamento tale, la spinta è stata data dalla volontà di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile sulla base di un uso differente delle proprie risorse, e dall'esigenza di salvaguardare una forma di coerenza con l'ambiente esterno.

# **CAPITOLO 1 - STORIA E SVILUPPO DEL *KNOWLEDGE* *MANAGEMENT***

## **1.1 DALLE RISORSE INTERNE AL VANTAGGIO COMPETITIVO: *LA RESOURCE – BASED VIEW***

Oggetto dell'analisi della *Resource – based View* è il vantaggio competitivo. Ossia quell'insieme di elementi e circostanze che consentono all'organizzazione di ottenere un vantaggio rispetto ai *competitors* e che tale vantaggio possa essere sostenibile nel tempo. Robert Grant lo definì come la "capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: la redditività" (Grant, 1999, p. 218).

La *Resource – based view* nel costruire un modello teorico di vantaggio competitivo, sovverte i due punti cardine della teoria dell'impresa: l'omogeneità delle risorse e delle strategie tra le imprese di uno stesso settore e la perfetta mobilità e replicabilità delle risorse. Dimostrando l'irragionevolezza alla base del fatto che un'impresa possa ottenere un vantaggio competitivo sostenibile sulle altre imprese del settore qualora queste presentino uno stesso ventaglio di risorse, poiché ciò implicherebbe che le imprese abbiano tutte lo stesso numero e tipo di strategie da poter esercitare le une sulle altre (Burney, 1991).

Oggetto d'analisi della *Resource – based view* sono le *firm resources*: le capacità, i processi organizzativi, i beni tangibili, le informazioni e la conoscenza. Nel linguaggio dell'analisi strategica tradizionale le risorse organizzative sono punti di forza che l'impresa può utilizzare per implementare le proprie strategie (Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1969; Porter, 1981).

Le risorse organizzative si caratterizzano per il fatto che prese singolarmente non creano valore ma solo attraverso la loro combinazione è possibile generare un vantaggio competitivo. Tenzialmente si suddividono in tre branche:

- Risorse tangibili
- Risorse intangibili

- Risorse umane

Le prime sono caratterizzate dalla tangibilità, il che implica semplicità nella contabilizzazione dell'impresa e nella quantificazione delle risorse appartenenti a questa branca, come ad esempio, specifici macchinari necessari al processo produttivo.

Le seconde si configurano come il capitale intellettuale dell'organizzazione e presentano delle peculiarità ben precise: sono *firm-specific* (imperfettamente mobili), sono deperibili dal momento che possono perdere valore con il tempo e con il cambiamento delle condizioni ambientali, sono flessibili poiché possono essere utilizzate da una stessa impresa ma con scopi differenti e in diverse circostanze. Prendono forma in due contesti, uno interno l'organizzazione, e si fa riferimento ad esempio alle tecnologie, alla cultura aziendale, alla motivazione del personale, alla conoscenza e all'imprenditorialità; e l'altro esterno l'organizzazione, il mercato, alludendo a risorse quali: l'immagine, il marchio, la reputazione e la fedeltà dei clienti.

Ed infine, le risorse umane che fanno riferimento alle singole componenti della popolazione aziendale dell'organizzazione.

Tuttavia, fonte e nutrimento di un vantaggio competitivo sostenibile non sono tutte le risorse di cui è in possesso l'impresa, bensì solo quelle che si configurano come risorse strategiche (Barney, 1991). Una risorsa strategica può essere definita tale solo nel momento in cui rispetta simultaneamente quattro criteri:

- È una risorsa di valore (*Valuable*), in quanto consente all'impresa di neutralizzare le minacce e sfruttare le opportunità presenti nell'ambiente esterno.
- È una risorsa rara (*Rare*) che nessun concorrente possiede o che sono in pochissimi a possedere.
- È una risorsa difficile da imitare (*Imperfectly imitable*) in ragione di fattori culturali, qualora si è in presenza di "*casual ambiguity*" o in presenza di complessità sociale.

In ragione di fattori culturali, qualora l'impresa riesce ad ottenere e sfruttare una risorsa in virtù di determinate condizioni storiche e sociali che impediscono alle altre imprese di imitare la risorsa in questione.

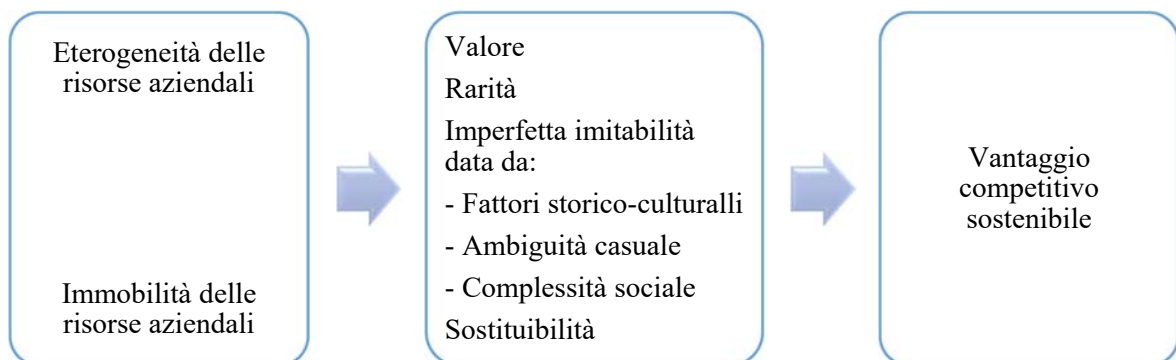
In ragione di “*casual ambiguity*”, ossia nel momento in cui il legame tra la risorsa oggetto di vantaggio competitivo e il vantaggio competitivo non è perfettamente lineare e comprensibile neanche dall’impresa che è in possesso della risorsa “*imperfectly imitable*”.

Infine, una risorsa risulta difficile da imitare a causa della complessità sociale ossia nel caso in cui il vantaggio competitivo si basa su un fenomeno sociale complesso che vincola la possibilità di imitare la risorsa da parte delle altre imprese.

- È una risorsa non sostituibile (*Non substitutable*) ossia nessun’ altra risorsa, se non quella in questione, consente all’impresa di implementare una determinata strategia che si desidera porre in essere.

Quanto detto si rifà al VRIN *framework*. Il VRIN è un *framework*, ossia una struttura logica proposta da Barney nel 1991, utilizzata per identificare le risorse che possono configurarsi potenzialmente come oggetto di vantaggio competitivo per l’organizzazione. Esiste una relazione tra il VRIN *framework* e il vantaggio competitivo sostenibile insita nel fatto che una risorsa può diventare oggetto di vantaggio competitivo sostenibile solo nel momento in cui rispetti il VRIN, pur sempre presupponendo, da un punto dal punto di vista del settore, che le risorse all’interno delle imprese siano eterogenee e che non possano essere spostate da un’impresa all’altra con la speranza di generare lo stesso risultato in ogni caso.

Figura 1 – Relazione che sussiste tra le risorse VRIN e il vantaggio competitivo sostenibile



Successivamente si assiste all'evoluzione del VRIN, fu Jay Barney nel 1991, a cambiare il VRIN *framework* nel VRIO *framework*. La "I" e la "N" nell'acronimo si fondono, e viene aggiunta la "O" che sta per "*organized*" (nonché organizzate), e si riferisce all'abilità dell'organizzazione di sfruttare, valorizzare e "organizzare", le risorse e le capacità interne. Barney realizzò che le risorse di per sé non creano alcuna forma di vantaggio competitivo, solo organizzandole e combinandole adeguatamente è possibile raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile.

Figura 2 – VRIO Analisi

V VALUABLE DI VALORE	R RARE RARA	I INIMITABLE DIFFICILE DA IMITARE	O ORGANIZED ORGANIZZATA	
NO				SVANTAGGIO COMPETITIVO
SI	NO			PARITA' COMPETITIVA
SI	SI	NO		VANTAGGIO COMPETITIVO TEMPORANEO
SI	SI	SI	NO	VANTAGGIO COMPETITIVO NON UTILIZZATO
SI	SI	SI	SI	VANTAGGIO COMPETITIVO SOSTENIBILE

Come mostra l'immagine, la mancanza di una sola delle componenti del VRIO compromette il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

La *Resource – based View* è il risultato di un'attenta analisi dell'ambiente interno all'organizzazione, e nasce in antitesi al modello proposto da Porter (1982).

Il modello delle cinque forze competitive di Porter nasce e si sviluppa nel corso della prima metà degli anni '80, e si fonda sull'analisi di cinque forze:

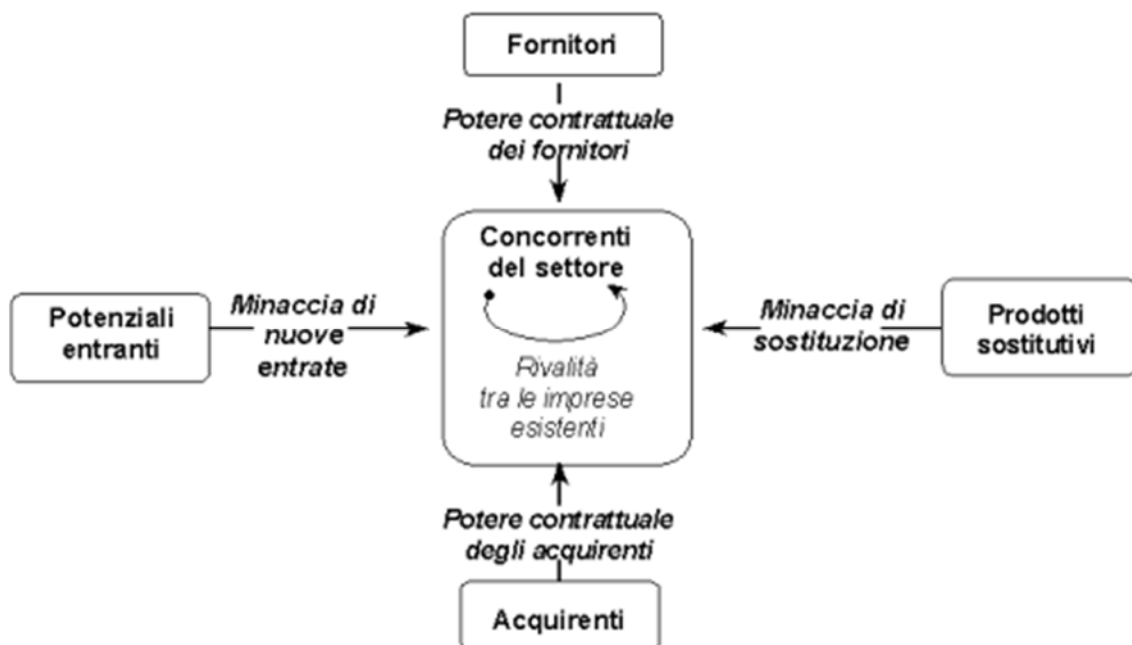
1. Intensità della concorrenza: fa riferimento alla capacità che hanno le imprese di un settore di limitare il guadagno di profitti potenziali delle imprese avversarie.
2. Fornitori: il potere contrattuale dei fornitori si fonda sulla facoltà che hanno i fornitori di alzare il prezzo delle materie prime. Il loro potere dipende da una serie



di variabili quali il numero dei fornitori, l'esistenza di prodotti sostituti alle materie prime da loro vendute e la rilevanza strategica che riveste la materia prima venduta.

3. Acquirenti: il potere contrattuale degli acquirenti viene esercitato attraverso la contrattazione del prezzo (a ribasso) e la contrattazione dei servizi, per aumentarne il numero e la qualità. Il loro potere è direttamente proporzionale al numero di imprese che sono nel settore, un maggior numero di imprese consente all'acquirente di comprare dal miglior offerente.
4. Potenziali entranti: l'analisi dei potenziali entranti si focalizza su tutte quelle imprese che hanno la possibilità di entrare nel settore, ma non l'hanno ancora fatto.
5. Prodotti sostitutivi: la minaccia di prodotti sostituti riguarda la possibilità che ha l'impresa "X" di vedere i propri prodotti invenduti in virtù del fatto che l'impresa "Y" vende prodotti diversi ma con la stessa funzione d'uso.

Figura 3 – Analisi delle cinque forze competitive.



Fonte: <https://sites.google.com/site/ebayincanalysis/home/le-cinque-forze-di-porter>

È evidente che il focus è strettamente esterno all'organizzazione.

Porter riprende gli studi attuati dagli iniziatori dell'economia industriale, Chamberlin e Robinson, che nel 1933 introdussero il paradigma struttura – condotta – performance, ossia uno studio che si fonda sull'idea che la condotta delle imprese dipende dalla struttura del settore, non dalle loro scelte manageriali e strategiche, e la loro performance dalla condotta, ragion per cui è sufficiente cambiare la struttura per avere performance differenti.

Ed è proprio a tale scuola di pensiero strutturalista, la scuola di Harvard, che si rifà Porter, seppur introducendo un importante assunto di fondo, ovvero che le imprese determinano le proprie performance attraverso le scelte strategiche che adottano, avendo dunque una responsabilità diretta sui risultati aziendali, che non vengono più riconosciuti come conseguenza delle caratteristiche del settore. Per cui, le scelte strategiche che vengono assunte in merito a ciascuna delle forze inserite nel modello consentono all'impresa di conseguire un posizionamento competitivo, più o meno vantaggioso a seconda delle scelte strategiche adottate. Il vantaggio competitivo, in questo caso, si configura come la capacità di un'impresa di conseguire risultati superiori alla media nel settore nel quale si trova.

## **1.2 LA CONOSCENZA COME RISORSA CHIAVE: LA KNOWLEDGE – BASED VIEW**

Alla base della Resource – based view vi è l'idea che il vantaggio competitivo sia sostenibile nel momento in cui si fondi su determinate risorse strategiche da un lato, e sulla capacità dell'organizzazione di adattarsi alle evoluzioni esterne, attraverso la ricombinazione delle proprie risorse, dall'altro. Questo processo di ricombinazione (delle risorse), si configura come la capacità auto-generativa dell'organizzazione, ed è supportato dalla capacità dell'impresa di *creare, governare e integrare* la conoscenza di volta in volta, e dalla capacità di apprendimento dell'organizzazione stessa (Grant, 1996).

In virtù di tali premesse si sviluppò, alla fine del ventesimo secolo, la Knowledge – based view. Non si può parlare di Knowledge – based view come una teoria a sé stante, essa, piuttosto, integra e arricchisce la Resource – based view con un'ottica strategica coerente a quest'ultima e focalizzandosi sulla conoscenza. Con la sua nascita, si diffuse la

consapevolezza generale che alla base della sopravvivenza delle organizzazioni nel lungo periodo ci fossero la conoscenza e l'apprendimento.

A lungo si è discusso riguardo cosa si alludesse facendo riferimento alla conoscenza in ambito organizzativo e manageriale, per giungere alla conclusione che la conoscenza è un processo che consiste, in un primo momento, nella comprensione di dati (fatti, simboli, rappresentazioni della realtà) e in un secondo momento, nella loro interpretazione e contestualizzazione. Giunti a questo punto, i dati si trasformano in vere e proprie informazioni. Discernere le informazioni e ricomporle attraverso i legami che sussistono tra esse e i fenomeni ambientali che di volta in volta, vengono osservati, significa, solo allora, giungere alla conoscenza. È evidente che non si può parlare di “oggettività” assoluta della conoscenza. Il passaggio dai dati alle informazioni e da queste alla conoscenza implica inevitabilmente un coinvolgimento sempre maggiore della sfera cognitiva del singolo, ed è pertanto che la creazione della conoscenza è un'attività individuale. Sono i fattori che caratterizzano la conoscenza a renderla una risorsa strategica, infatti essa non è deteriorabile, piuttosto è proprio un utilizzo da parte degli individui, che la creano e la scambiano tra loro in modo continuo nel tempo, a nutrirla. Emerge immediatamente la sua natura relazionale e dinamica, dal momento che lo scambio implica costanti modifiche. È un bene non rivale, il che significa che non crea rivalità nell'uso, tutti possono usufruirne senza per questo privare gli uni agli altri della suddetta.

### **1.2.1 KNOWING HOW VS KNOWING ABOUT**

Al fine di tale analisi è necessario distinguere due tipi di conoscenza: la conoscenza esplicita, che afferisce alla conoscenza “riguardo qualcosa” e la conoscenza tacita, che afferisce alla conoscenza su “come fare qualcosa” (Polanyi, 1966).

Dunque, conoscenza esplicita, da un lato, e tacita, dall'altro:

- Conoscenza **ESPLICITA**: è un tipo di conoscenza razionale e sequenziale il che implica che può essere codificata e condivisa con estrema facilità, attraverso un linguaggio formale; pertanto è legata ad una rappresentazione. È un tipo di conoscenza particolarmente legata alle informazioni (frutto della

contestualizzazione dei dati) piuttosto che al processo di distinzione e ricomposizione delle relazioni che ci sono tra le informazioni e fenomeni osservati.

- **Conoscenza TACITA:** è un tipo di conoscenza, al contrario, che è fortemente legata all'esperienza individuale e alla specificità del contesto nel quale si attinge ad essa, pertanto è estremamente complesso codificare questo tipo di conoscenza, e di conseguenza, dividerla. Oggetto di conoscenza tacita sono sia elementi tecnici quali know-how, ad esempio, sia elementi di natura cognitiva, e in questo caso si fa riferimento a punti di vista, *formae mentis*, archetipi mentali attraverso i quali l'organizzazione si approccia e accoglie le sfide continue che le circostanze ambientali le sottopongono.

Per comprendere cosa sia effettivamente la conoscenza tacita Kastle (2013) propose una metafora particolarmente esaustiva: “Bisogna pensare in questo modo: c'è qualcuno che sta lanciando verso di te qualcosa, e tu cerchi di prenderla. Ora, descrivi esattamente come hai scoperto (o come hai imparato) in che modo mettere le tue mani per prendere le chiavi della macchina che ti stanno lanciando (o qualsiasi altra cosa). Ecco, tu non puoi. Esiste un calcolo sulla base della velocità, della traiettoria e dei movimenti dei muscoli e tutto ciò prende forma nel tuo cervello e tu non puoi spiegarlo. Questa è la conoscenza tacita.” (Kastelle, 2013).

Tale distinzione tra conoscenza tacita ed esplicita riveste un ruolo centrale dal punto di vista della **trasferibilità** della risorsa in questione, dal momento che quando si parla di conoscenza come risorsa strategica si fa riferimento perlopiù alla conoscenza tacita e questo perché: “La conoscenza tacita si rivela attraverso la sua attuazione. Se la conoscenza non può essere codificata e può essere soltanto osservata attraverso la sua attuazione, e acquisita attraverso la pratica (di essa), allora il trasferimento di essa tra le persone è lento, costoso ed incerto.” (Kogut and Zander, 1992). Alla luce di quanto detto, è evidente che semplicità nella condivisione e nella codifica delle risorse comporta come diretta conseguenza semplicità nella loro trasferibilità. Condizione che fa della conoscenza esplicita una risorsa di gran lunga meno strategica della conoscenza tacita.

Un' altra questione particolarmente rilevante è quella inerente all'**appropriabilità** delle risorse, a conferma, nuovamente, del fatto che la conoscenza tacita sia una risorsa strategica. Al riguardo Grant scrisse che la conoscenza è una risorsa soggetta a complessi problemi di appropriabilità. Infatti, non è possibile appropriarsi direttamente della conoscenza tacita poiché essa non può essere trasferita in modo immediato, ma soltanto attraverso la pratica di quest'ultima (Grant, 1996).

## 1.2.2 CONOSCENZA INDIVIDUALE E CONOSCENZA ORGANIZZATIVA

Come affermato precedentemente, la creazione della conoscenza è un'attività individuale. Tale assunzione di fondo di certo non esclude la possibilità di giungere ad una conoscenza organizzativa, vista come entità a sé stante.

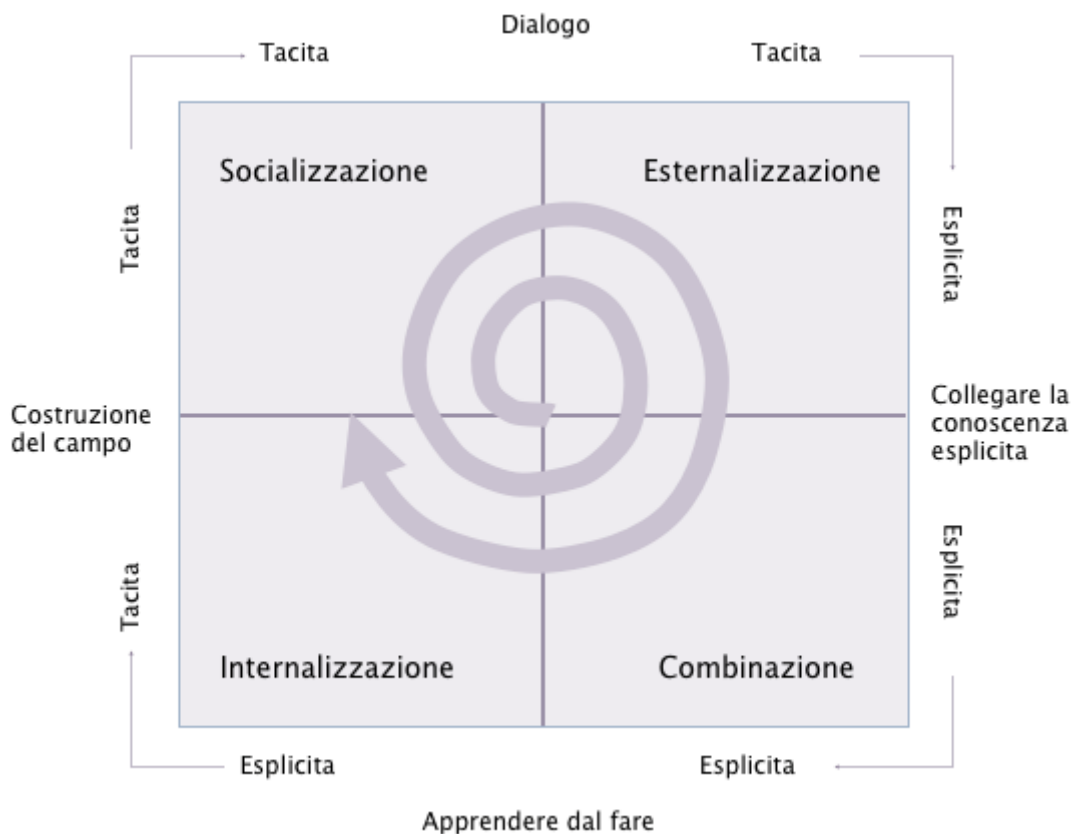
Tuttavia devono sussistere presupposti ben precisi affinché possa innescarsi il processo di creazione della conoscenza a livello organizzativo. Tali presupposti furono enunciati nel 1994 da Nonaka nell' articolo "*A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*":

- **Intenzionalità:** (Volontarietà dell'organizzazione nel creare conoscenza organizzativa) ossia l'organizzazione deve supportare gli individui che ne fanno parte nel creare conoscenza, stimolando la loro creatività e facilitando le condizioni ambientali e sociali che possono ostacolare in qualche forma gli individui in questo processo.
- **Autonomia:** solo stimolando gli individui ad agire e pensare autonomamente, si può creare una conoscenza organizzativa che racchiuda più punti di vista liberamente, mantenendo una certa flessibilità. Tale condizione è fondamentale al fine di porre le basi per una *self – organization*.
- **Fluttuazione/Caos creativo:** Sebbene l'intenzione di creare conoscenza sia interna all'individuo, la creazione della conoscenza a livello individuale è il risultato di continue interazione dell'individuo con il mondo esterno. Pertanto, il caos può generare nuovi modelli di interazione tra gli individui e l'ambiente esterno.

- **Ridondanza di informazioni**
- **Varietà minima richiesta**

Preso atto delle condizioni fondamentali che devono sussistere, si può procedere con il modello SECI: il modello di creazione di conoscenza organizzativa proposto nel 1995 da Nonaka e Takeuchi.

Figura 4 – modello SECI



Fonte: <https://www.imlearning.it/nonaka-takeuchi/>

Il modello SECI si caratterizza per essere un modello di creazione di conoscenza multi-livello e dinamico. Come mostra l'immagine, si tratta di un modello multi-livello poiché vi sono due livelli:

- Il primo livello fa riferimento al tipo di conoscenza. Conoscenza tacita e conoscenza esplicita.
- Il secondo livello riguarda la natura dell'interazione sociale che si instaura tra gli individui.

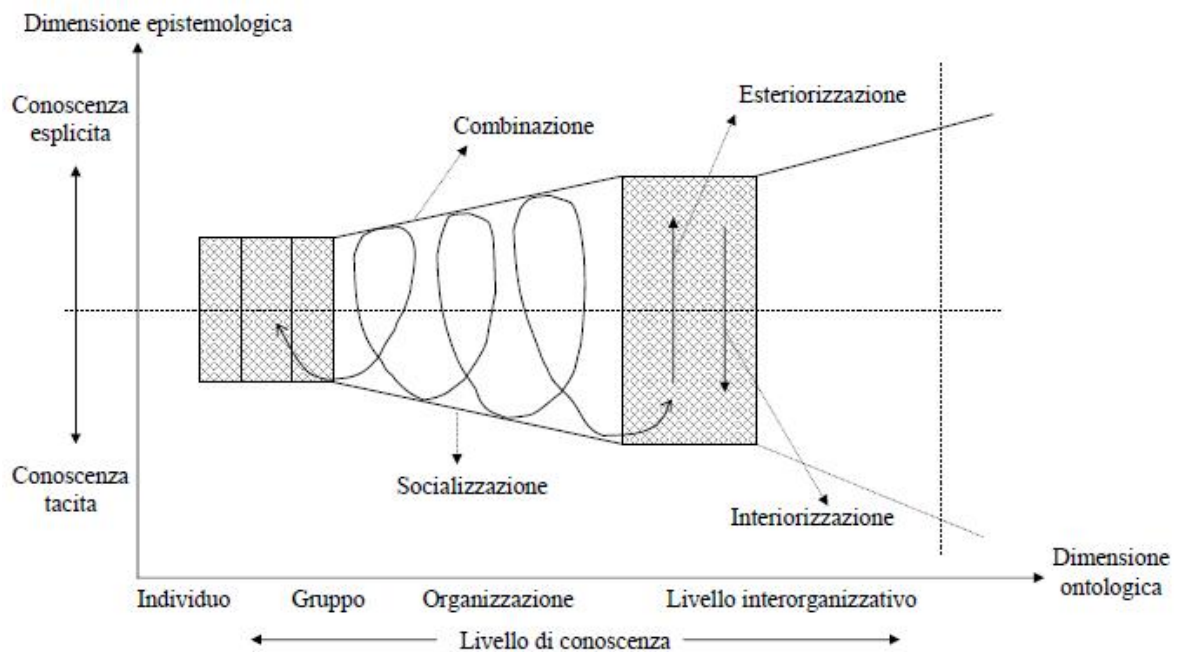
In base alle dimensioni sopracitate e al rapporto che si istaura tra queste, emergono quattro forme diverse che può assumere il processo di creazione della conoscenza, nonché quattro modalità con le quali, dalla conoscenza attuale, si può giungere a nuova conoscenza:

- **Socializzazione:** si parla di socializzazione nel momento in cui due individui entrano in contatto e vi è un passaggio da conoscenza tacita a conoscenza tacita. Questo perché, in questa fase la conoscenza può essere acquisita attraverso l'osservazione, l'emulazione e l'esperienza diretta. Un esempio in tal caso può essere rappresentato da un'esperienza di tirocinio, non è necessario che al tirocinante venga spiegato ogni movimento nell'organizzazione affinché egli apprenda ogni compito da svolgere.
- **Esternalizzazione:** in questo caso la trasmissione di conoscenza avviene da conoscenza tacita a conoscenza esplicita, si verifica pertanto un'interazione sociale diretta tra gli individui. Questo chiaramente non può che avvenire attraverso la comunicazione. Oggetto della comunicazione possono essere tutte le forme del linguaggio, che sia esso verbale, gestuale, grafico, informatico, etc.
- **Combinazione:** durante questa fase si assiste ad una vera e propria composizione di conoscenza, gli individui compongono la conoscenza quasi fosse un puzzle, attraverso la trasmissione da conoscenza esplicita a conoscenza esplicita. Un esempio lampante di questa fase è dato dalle riunioni aziendali. Durante una riunione aziendale più individui all'interno dell'organizzazione si confrontano e si scambiano conoscenza fino ad integrare ed arricchire le conoscenze pregresse al termine della riunione.
- **Internalizzazione:** si ha internalizzazione nel momento in cui si assiste ad un passaggio da conoscenza esplicita a conoscenza tacita. Questo si verifica nel momento in cui gli individui inseriscono sistematicamente contenuti espliciti di conoscenza nel loro bagaglio di conoscenza tacita assorbendola ed interiorizzandola. È imprescindibile il riferimento al *learning-by-doing*, che rappresenta il processo madre di questa fase.

Il modello SECI di Nonaka e Takeuchi appena descritto si configura come un modello dinamico poiché il processo di creazione della conoscenza è un processo continuo

(motivo per il quale cada dimensione è stata anche definita come “fase” nella descrizione precedente). Solo quando le quattro modalità sopracitate creano un circolo continuo si crea la conoscenza organizzativa ed è per questo motivo che il modello prende anche il nome di spirale della creazione della conoscenza organizzativa.

Figura 5 - Spirale della creazione della conoscenza organizzativa.



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 117

Fonte: <http://gestione-della-conoscenza.blogspot.com/2010/05/32-il-modello-seci-e-sua.html>

### 1.3 LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA: IL *KNOWLEDGE MANAGEMENT*

Il *Knowledge Management* può esser definito come un *framework* che include sistemi, procedure e diverse culture che vengono messe in atto per gestire al meglio la risorsa più preziosa all'interno dell'organizzazione, la conoscenza. È un *framework* che include ed integra persone, processi e tecnologie al fine di garantire all'organizzazione una performance di volta in volta migliore.



Il *Knowledge Management*, oltre ad essere un mezzo per catturare e condividere la conoscenza esistente, è un mezzo per creare nuova conoscenza ed è pertanto che incorpora l'apprendimento in ogni forma di attività organizzativa. D'altra parte i sistemi di *Knowledge Management* consentono all'organizzazione fronteggiare i problemi routinari e incentivano l'innovazione. (Gorelick e Tantawy-Monsou, 2005).

Ciò che riveste importanza centrale nella gestione della conoscenza è l'insieme dei processi che permettono la sua proliferazione, la stimolazione alla sua crescita e la sua protezione.

### **1.3.1 LA RILEVANZA DEI PROCESSI DI *KNOWLEDGE MANAGEMENT*: IL *KNOWLEDGE SHARING***

Come sopracitato, la conoscenza organizzativa è, in parte, la somma delle conoscenze individuali ed è per questo che è legata in modo diretto e imprescindibile ai singoli individui che la detengono. Dunque, per trattenerla all'interno dell'organizzazione è necessario condividerla a tutti livelli organizzativi. Tale pratica di condivisione prende il nome di *Knowledge Sharing*.

Il *Knowledge Sharing* è uno dei processi più importanti e delicati di *Knowledge Management*, poiché sostiene lo sviluppo di una cultura aziendale che sia improntata ad un'interazione sociale continua. Chiaramente, affinché questo avvenga è necessario educare la popolazione organizzativa alla condivisione della conoscenza. Il processo di condivisione della conoscenza è canalizzato in due sotto processi tra loro separati: quello di donazione della conoscenza, in cui la condivisione è volontaria, *knowledge donating*, e quello di cessione della conoscenza su richiesta, *knowledge collecting*.

Esistono quattro tipi di attori differenti che prendono parte al processo di KS:

- *Knowledge seeker*: colui che si configura come un ricercatore di conoscenza.
- *Knowledge hider*: colui che decide di nascondere la propria conoscenza, rifiutando di condividerla.

- *Knowledge sender*: colui che, innanzi al *knowledge seeker*, sceglie di condividere la propria conoscenza.
- *Knowledge receiver*: colui che riceve nuova conoscenza.

I vantaggi apportati dal *knowledge sharing* si racchiudono in tre macro aree:

- **Capacità innovativa**: le pratiche di *knowledge sharing* incrementano il livello di capacità innovativa sia a livello organizzativo che individuale, poiché sostengono la creazione di un fulcro di conoscenze che affonda le radici nell'organizzazione aldilà del turnover dei dipendenti. Accanto a ciò si aggiunge il fatto che nel momento in cui gli individui contaminano il proprio bagaglio di conoscenze (e competenze) affinano le proprie capacità di *problem solving*, sviluppando attitudini *multitasking*.
- **Competitività aziendale**: condividere conoscenza e creare nuova conoscenza che di volta in volta si adegui a rispondere al meglio alle esigenze del mercato, rende l'organizzazione più competitiva e più vicina al raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.
- **Gestione dei comportamenti**: i vantaggi apportati in quest'area comportano un progresso organizzativo a tutti i livelli. Attraverso la condivisione della conoscenza si assiste ad un incremento sia della fiducia tra i dipendenti sia del senso di appartenenza che ciascuno nutre nei confronti dell'impresa. Questo, d'altra parte, garantisce a sua volta che i dipendenti si sentano sempre più responsabili ed emotivamente coinvolti nel ricoprire i propri ruoli nell'organizzazione.

Il raggiungimento di tali vantaggi è chiaramente subordinato ad una serie di fattori dai quali non si può prescindere. Il più rilevante tra tutti è la *knowledge stickiness*, nonché la difficoltà legata alla mobilitazione della conoscenza. Gli ostacoli che impediscono la

mobilitazione della conoscenza possono avere varia natura, che sia essa intenzionale o meno.

Tale condivisione di conoscenza, per donazione o per cessione che sia, può avvenire sia all' interno dell' organizzazione tra i dipendenti, sia tra le varie organizzazioni del settore d' appartenenza, a tal proposito si parla di:

- *Knowledge sharing* intra-organizzativo
- *Knowledge sharing* inter-organizzativo

Il riferimento al *knowledge sharing* intra-organizzativo riguarda la condivisione di informazioni sia a livello verticale che orizzontale all'interno dell'organizzazione, ossia, lo scambio costante di informazioni deve avvenire sia tra i vari livelli gerarchici, sia tra le varie funzioni dell'organizzazione. Solo attraverso un' educazione alla condivisione, i dipendenti all'interno dell' organizzazione riusciranno a creare una rete di apprendimento informale, ossia quella forma di apprendimento che è a costo zero per l'organizzazione, dal momento che esula da corsi formativi ed investimenti in formazione, basandosi esclusivamente sullo scambio di informazioni tra individui. Si tratta di una forma di apprendimento non intenzionale, gli individui si scambiano le loro conoscenze creando nuova conoscenza l'uno per l'altro.

Il *knowledge sharing* inter-organizzativo, invece, riguarda lo scambio di conoscenza tra le diverse imprese del settore. È un aspetto estremamente delicato da affrontare alla luce dell' *intellectual property rights – theory*. Ci si trova di fronte a due prospettive contrastanti: condividere per incrementare il proprio vantaggio competitivo, o trattenere per non depauperare il proprio vantaggio competitivo?

# CAPITOLO 2 – L’INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS THEORY

## 2.1 PROPERTY RIGHTS THEORY

Il focus sulla *Resource – based view* attuato nel capitolo precedente pone all’attenzione sulla rilevanza delle risorse per le imprese, offrendo numerosi spunti di riflessione. Tra questi, quello inerente i diritti di proprietà che le imprese detengono sulle risorse. Esiste un legame imprescindibile che lega la *Resource – based view*, il concetto di vantaggio competitivo sostenibile, e la *property rights theory* (Kim & Mahoney, 2002).

La *property rights theory*, la teoria sui diritti di proprietà, sembra colmare una lacuna lasciata dalla *Resource – based view*, definendo, e quindi delimitando il *range* di privilegi riconosciuti agli individui che detengono determinate risorse.

Essere proprietari di risorse (private) apporta agli individui diritti specifici legati alla risorsa stessa. Ad esempio, il diritto di escludere gli altri individui (non detentori di tale diritto sulla risorsa) di averne accesso, il diritto di attingere al flusso economico che origina la risorsa stessa, il diritto di modificare la risorsa e il diritto di vendere o trasferire la risorsa di cui si è proprietari.

Tali diritti appena enunciati completano il quadro fornitoci da Alchian e Demsetz, che nel 1972 definirono, nei termini del diritto di proprietà, cosa fosse la proprietà privata delle risorse per le classiche imprese capitaliste. Come i diritti appena enunciati, ne esistono molti altri di cui vantano gli individui che detengono date risorse, talvolta strettamente legati alla natura della risorsa stessa, è il caso delle risorse intangibili che sarà affrontato successivamente.

I diritti di proprietà sono dei diritti che le persone possiedono nei confronti di risorse, che siano fisiche, intangibili, umane o finanziarie, come affermato precedentemente. Questi ultimi includono a loro volta, più specificamente, ulteriori tipi di diritti che si suddividono in quattro tipi. (Alchian, 1965; Eggertson, 1990):

- *Use rights*, che definisce l’uso potenziale di una risorsa.

- *Income rights* che allude al diritto di beneficiare del guadagno derivante dall'impiego della risorsa in questione.
- *Rights to exclude* nonché il diritto di escludere i non proprietari dall'utilizzo.
- *Rights to transfer* ovvero il diritto di trasferire o vendere la risorsa in questione.

È bene parlare di *Property Rights system* in riferimento al sistema di diritti di proprietà nel suo complesso al fine di porre l'attenzione sul fatto che vi fu una vera e propria rivoluzione riguardo il concetto di proprietà.

Gli studi attuati al riguardo, infatti, durante la seconda metà del '900 posero l'attenzione non tanto sul bene o sulla risorsa oggetto di transazioni o scambi, quanto più sui diritti che ruotano attorno ad essa. Pertanto indire un vero e proprio sistema di diritti di proprietà significò stabilire e applicare le peculiarità in termini di trasferibilità, benefici, costi tipiche della proprietà privata. Il *Property Rights system* presenta peculiarità ben precise quali, ad esempio, il grado di precisione con il quale tali diritti prendono vita.

Ad esempio, sussiste una distinzione tra diritti specifici e diritti residuali:

- *Specific Rights*, i diritti specifici sono quei diritti di proprietà che vengono specificati nei contratti e destinati alle parti preventivamente a qualsiasi transazione abbia luogo.
- *Residual Rights*, i diritti residuali, invece, non vengono vincolati in alcun modo né al contratto stipulato né al sistema giuridico di riferimento.

Sia gli *User* sia gli *Income rights* possono essere diritti specifici o diritti residuali.

Un altro importante diritto che afferisce alla sfera dei diritti di proprietà è il diritto di delega, ossia il diritto che detiene il proprietario della risorsa di poter delegare la possibilità di scelta tra le varie modalità di impiego della risorsa in questione (Jensen & Meckling, 1992).

È opportuno, dunque, pensare alle risorse come insieme di diritti piuttosto che entità fisiche (Coase, 1960).

### 2.1.1 IL RUOLO DEI COSTI DI TRANSAZIONE

Al di là di un'analisi prettamente giuridica, esiste un aspetto economico imprescindibile in riferimento ai *property rights*. Questi ultimi possono essere definiti anche in termini di valore atteso, ossia come l'insieme dei benefici attesi che affluiranno in futuro grazie all'impiego di determinati *assets* (K. Foss e N. J. Foss, 2000).

Ciò implica che dall'esercizio di tali diritti le aziende ottengono dei profitti. Non si può prescindere, in tal senso, dal definire il ruolo dei costi di transazione. Furono Kirsten Foss e Nicolai J. Foss, nel 2000 ad offrire una lucida analisi del ruolo dei costi di transazione nel sistema dei diritti di proprietà spiegando per l'appunto che vi sono delle risorse che vengono impiegate e depauperate per lo scambio, la protezione, e l'acquisizione dei diritti di proprietà, tali risorse si configurano come costi di transazione (K. Foss e N. J. Foss, 2005).

Tale constatazione lega indissolubilmente i costi di transazione, i *property rights* e il valore economico che ruota attorno allo scambio, l'appropriazione e l'impiego di tali diritti. In tal senso, la strategia che adoperano le organizzazioni in quest'ambito deve essere considerata univocamente in termini di creazione, appropriazione e protezione di valore (economico), chiarendo il ruolo dei costi di transazione in questo processo.

Vi sono due assunzioni da fare a priori, alla base di tale orientamento:

In primis, lo scambio di tali diritti comporta una depauperazione di risorse, dunque un costo. Ne consegue che riducendo tale costo potrebbe essere generato un aumento di valore e una riduzione di inefficienza.

In secundis, tutti gli agenti economici che interagiscono tentano di massimizzare i propri *property rights*, il che implica che strategicamente gli individui si impegnano ad appropriarsi del massimo valore generato dallo scambio, impiegando, però, ulteriori risorse che si configurano nuovamente come costi di transazione.

Dunque, quanto detto comporta tre considerazioni:

- Il valore creato e il vantaggio competitivo per le organizzazioni potrebbero derivare da una riduzione dei costi di transazione.

- Esiste un “dualismo” imprescindibile tra l’appropriazione e la protezione. Dato dal fatto che un’organizzazione per appropriarsi del valore (in termini di *property rights*) di un’altra organizzazione investe in costi di transazione. Ne consegue che l’organizzazione “minacciata” è tenuta ad investire a sua volta risorse (che si configurano come costi di transazione) per proteggersi.
- Le contrattazioni e le aspettative delle parti rivestono un’importanza cruciale.

Pertanto, meno saranno garantiti i *property rights* minori presumibilmente saranno le entrate generate dal valore creato. Aumenteranno gli incentivi a spendere risorse per la garanzia dell’ottenimento dei diritti in questione (K. Foss e N. J. Foss, 2005).

### **2.1.2 IL TEOREMA DI COASE**

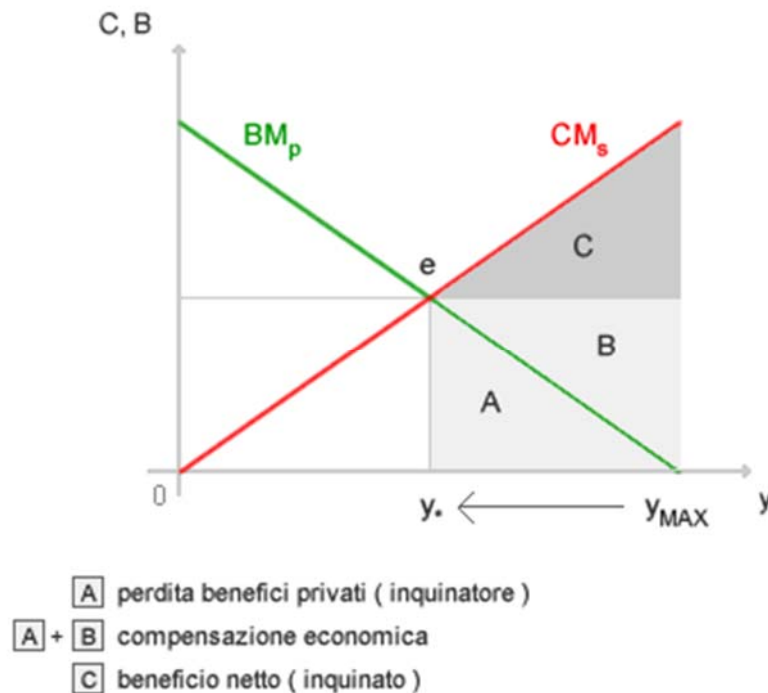
Un importante contributo alla Property rights theory è stato fornito da Coase attraverso due documenti, nel 1937 con “*The Nature of the firm*” e nel 1960 con “*Social cost*”. In questo ultimo documento venne pubblicato il “Teorema di Coase” il quale afferma che se i costi di negoziazione e transazione sono nulli, la contrattazione tra agenti economici porterà a soluzioni efficienti da un punto di vista sociale anche in presenza di esternalità e a prescindere da chi detenga inizialmente i diritti di proprietà (Coase, 1960).

Un esempio particolarmente esaustivo è dato dal caso di inquinamento, che si configura come un’ esternalità, in questo caso negativa, nonché una forma di fallimento di mercato. difficilmente in una situazione del genere i diritti di proprietà sono ben definiti e questo implica interventi di regolamentazione esterni che si traducono in costi di transazione, ma cosa accadrebbe se i diritti fossero stabiliti preventivamente in capo ad entrambi gli agenti economici? Coase dimostra che attraverso la definizione dei diritti di proprietà è possibile risolvere il problema in modo conveniente per ambedue le parti coinvolte, senza l’intervento statale.

Bisogna supporre la presenza di un’impresa che producendo inquinanti e la presenza di soggetti che vengono danneggiati dall’ inquinamento prodotto. In questo caso il diritto è in capo all’impresa. La situazione da un punto di vista grafico si presenta tale per cui: nel momento in cui l’impresa che inquina massimizza la propria produzione in  $Y=Y_{max}$ , (avendone il diritto può lecitamente farlo) i soggetti che vengono danneggiati dalla

produzione dell'impresa subiscono un danno in corrispondenza della linea rossa, che rappresenta i costi marginali esterni, e una perdita di beneficio totale, rappresentata dalla linea verde, che indica il beneficio marginale privato. In questa situazione l'inquinamento subito rappresenta un costo sociale.

Figura 6 – Diritto di proprietà di chi inquina



Fonte: [https://www.okpedia.it/teorema\\_di\\_coase](https://www.okpedia.it/teorema_di_coase)

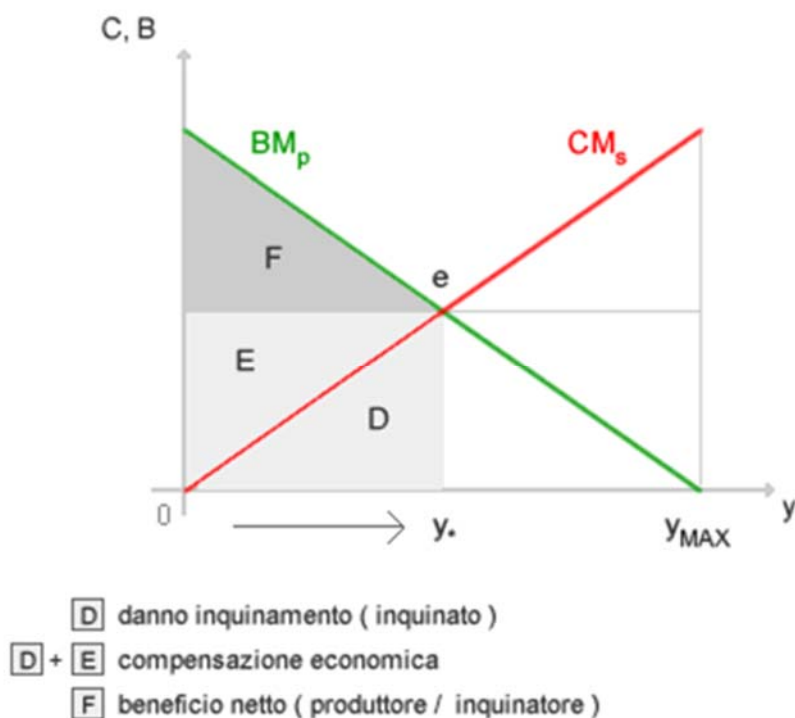
A questo punto, il teorema di Coase propone quale soluzione un pagamento compensativo. Per cui i soggetti che subiscono l'inquinamento dell'impresa potrebbero pagarle una somma tale per la quale l'impresa potrebbe accettare di ridurre la propria produzione, e di conseguenza l'inquinamento prodotto, senza per questo realizzare delle perdite. Offrendo una somma pari ad  $A + B$ , l'impresa ridurrebbe la produzione dal momento che la perdita è minore del guadagno rappresentato dalla compensazione ( $A < A + B$ ) e ne otterrebbero un beneficio anche i soggetti che subiscono l'inquinamento poiché minor inquinamento comporterebbe una crescita del beneficio netto (AREA C). Il nuovo equilibrio si troverebbe in corrispondenza del punto e. Entrambe le parti sono soddisfatte, senza aver coinvolto l'intervento istituzionale e senza aver generato costi di



transazione. Ciò è stato possibile in virtù del fatto che i diritti di proprietà erano ben definiti.

La situazione sarebbe stata analoga qualora il diritto di proprietà fosse stato in capo ai soggetti che subiscono l'inquinamento:

Figura 7 – Diritto di proprietà di chi subisce l'inquinamento



Fonte: [https://www.okpedia.it/teorema\\_di\\_coase](https://www.okpedia.it/teorema_di_coase)

Nel caso inverso, dunque, si ha una situazione per la quale è chiaro che la situazione ideale per coloro che detengono il diritto è rappresentata  $Y=0$ , ossia una produzione nulla e quindi un inquinamento nullo. Risultando infatti il beneficio marginale privato al suo massimo. Tuttavia è possibile una contrattazione tra l'impresa e i detentori del diritto tale per cui il produttore compra il diritto a produrre, e quindi ad inquinare fino ad un livello produttivo pari a  $Y=Y^*$  offrendo una somma pari a  $E + D$  il che risulta conveniente per il possessore del diritto che a fronte di una perdita pari all'area D ne ricava un guadagno complessivo dell'area E. Il produttore invece, a fronte di una perdita pari ad  $D+E$  realizza comunque un guadagno lordo pari ad  $D+E+F$  e quindi un guadagno netto pari ad F.

Ne consegue che: in un contesto nel quale non sussistono costi di transazione, le parti negozieranno attraverso pagamenti compensativi. Presupponendo che i diritti siano già stati assegnati, il risultato dell'assenza di costi di transazione condurrà ad una situazione per la quale durante le transazioni, le esternalità saranno automaticamente internalizzate. I diritti di proprietà potranno essere poi rinegoziati a loro volta senza che vi siano ulteriori costi di transazione.

In un contesto nel quale, invece, ci sono costi di transazione lo scenario muta perché è necessario identificare chi ha o meno i *property rights*. Ciò implica, di conseguenza, una situazione nella quale i costi aumenteranno all'aumentare dell'incertezza che ruota attorno ai diritti di proprietà. Identificare chi è coinvolto, chi detiene o meno dati diritti, quanti agenti economici sono coinvolti o anche identificare il costo delle esternalità rappresenta una notevole dissipazione di risorse.

Dunque, qualora i costi di transazione tenderanno ad aumentare risulta opportuno muoversi verso livelli sempre più elevati di centralizzazione, per contrastare le esternalità (Coase, 1960).

## **2.2 INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS**

Se da un lato il property rights system si inserisce a supporto dei diritti di proprietà delle risorse, il discorso risulta più complesso e difficile da estendere in modo omogeneo per quelle che sono le risorse intangibili, alla luce della loro complessa natura.

Pertanto, la protezione di tali risorse si inserisce in un quadro più ristretto, rigoroso e specifico che è appunto quello dell'*intellectual property rights*, ciò avviene perché tali risorse sono fonte di vantaggio competitivo per chi le possiede.

Alla luce dell'ordinamento giuridico italiano, la disciplina a tutela della proprietà intellettuale si rifà al libro IX del codice civile "Dei diritti sulle opere dell'ingegno e sulle invenzioni industriali".

Dunque, in ambito organizzativo *le opere dell'ingegno* vengono rappresentate dalle risorse intangibili, più precisamente dagli *assets* dell'azienda. Per meglio intendere a cosa si allude facendo riferimento alla parola '*assets*' è opportuno riprendere la distinzione

interna alle risorse intangibili attuata da Hall nel 1992. Hall suddivise le risorse intangibili in due macro categorie: gli *assets* e le *skills* e scrisse al riguardo che “Se le risorse intangibili sono qualcosa che l’impresa ‘ha’, allora sono degli *assets* per quest’ultima. Se le risorse intangibili sono qualcosa che l’impresa ‘fa’, queste rappresentano delle *skills* o delle capacità per l’impresa.” (Hall, 1992). Alla luce di quanto detto, pertanto, gli *assets* si configurano come quelle risorse intangibili, e strategiche talvolta, che l’impresa possiede e che è opportuno proteggere attraverso la proprietà intellettuale.

A chiarire ulteriormente il quadro in materia di proprietà intellettuale ci pensa l’ordinamento giuridico europeo, e più precisamente l’EUIPO (ufficio dell’unione europea per la proprietà intellettuale). Identificando quale proprietà intellettuale prodotti, opere o processi che sono in grado di garantire un vantaggio competitivo alle imprese che le possiedono.

La proprietà intellettuale si dirama principalmente in:

- **proprietà industriale:** definita dall’art. 1 del codice della proprietà industriale “Ai fini del presente codice, l’espressione proprietà industriale comprende marchi ed altri segni distintivi, indicazioni geografiche, denominazioni di origine, disegni e modelli, invenzioni, modelli di utilità, topografie dei prodotti a semiconduttori, informazioni aziendali riservate e nuove varietà vegetali.”
- **opere artistiche protette da copyrights:** tra cui opere artistiche, opere dell’architettura, programmi per elaborare (come software), banche dati.
- **strategie commerciali:** segreti commerciali, know-how.

A seconda del tipo di proprietà intellettuale esiste una tutela giuridica specifica che può essere il brevetto, il marchio o il copyright che corrisponde propriamente al diritto d’autore.

### 2.2.1 I BREVETTI

I brevetti sono titoli giuridici che conferiscono in capo a chi li ottiene “il diritto esclusivo di attuare l’invenzione e di disporne entro i limiti e le condizioni dettate dalla legge. Il diritto si estende anche al commercio del prodotto a cui l’invenzione si riferisce.” (Art.

2584 codice civile). Il brevetto conferisce un uso esclusivo della risorsa secondo l'articolo 2586 del codice civile e i diritti che scaturiscono dalla sottoscrizione di un brevetto sono in oltre trasferibili secondo l'articolo 2589 del codice civile. Per quanto riguarda l'oggetto del brevetto "possono costituire oggetto di brevetto le nuove invenzioni atte ad avere un'applicazione industriale, quali un metodo o un processo di lavorazione industriale, una macchina, uno strumento, un utensile o un dispositivo meccanico, un prodotto o un risultato industriale e l'applicazione tecnica di un principio scientifico, purché essa dia immediati risultati industriali. In quest'ultimo caso il brevetto è limitato ai soli risultati indicati dall'inventore." (Art. 2585 codice civile). "Le condizioni e le modalità per la concessione del brevetto, l'esercizio dei diritti che ne derivano e la loro durata sono regolati dalle leggi speciali." (Art. 2591 codice civile).

I brevetti, al di là dell'aspetto prettamente giuridico, rappresentano da un punto di vista strategico e manageriale il miglior tipo di protezione per il lancio di un nuovo prodotto. Dando al suo inventore il diritto di prevenire che gli altri la utilizzino impropriamente e il diritto di vendere l'oggetto di brevettazione indicato nella dichiarazione di brevetto (FORBES, 6 Giugno 2017).

## **2.2.2 I MARCHI**

I marchi commerciali danno il diritto di proteggere il simbolico valore del nome, o del simbolo che il proprietario del marchio utilizza per distinguere i propri beni da quelli delle altre imprese. Pertanto si configura come un segno distintivo. Non è necessario registrare il proprio marchio, ma nel momento in cui esso viene registrato consente al proprietario di ottenere una serie di benefici, che derivano esclusivamente dalla registrazione di esso.

Esistono diversi tipi di marchi:

- i marchi di servizio (inerenti esclusivamente ai servizi)

- i marchi denominativi
- i marchi figurativi
- i marchi di forma
- i marchi di posizione
- i marchi di colore unico o i marchi di colori combinati
- i marchi sonori
- i marchi di movimento
- i marchi multimediali
- i marchi olografici (categoria di marchi entrata in vigore il 1/10/2017).

(FORBES, 6 Giugno 2017)

### **2.2.3 ALTRE FORME DI PROPRIETÀ INTELLETTUALE**

Tra i vari tipi di proprietà intellettuale disponibili ci sono:

- Copyright che corrisponde al diritto d'autore e in questo caso è necessario che si tratti di lavori originali, di autori la cui paternità sia identificata, il copyright dà il diritto di fare delle copie del lavoro in questione e di generare eventualmente progetti futuri derivanti da quello originale, come sequel.
- Segreti commerciali che rappresentano costi effettivi e durano tanto a lungo quanto il segreto resta tale, e il suo valore è dato proprio la sua stessa segretezza.

Il diritto che deriva dal segreto commerciale consente a chi lo detiene di intraprendere un'azione legale contro chi viola un contratto o un accordo confidenziale, o contro chiunque ruba o usa impropriamente mezzi per ottenere le informazioni oggetto del segreto commerciale

- Accordo di segretezza che fa riferimento ad un accordo che non sia stato divulgato al pubblico, si tratta di un vero e proprio contratto di natura sinallagmatica. Va detto che ci sono delle eccezioni standard a quelle che sono le obbligazioni di segretezza.

(FORBES, 6 Giugno 2017)

## 2.3 INTELLECTUAL PROPERTY STRATEGY

I brevetti vengono concessi come monopoli temporanei, le cui funzioni stanno nell'incentivare sia la divulgazione di informazioni tecniche, sulle quali si basa il brevetto, sia l'incentivazione di investimenti per la proliferazione di invenzioni tecnologiche negoziabili (Granstrand, 1999).

A partire dagli anni '80 del secolo scorso, prima negli U.S.A. e successivamente negli altri paesi, si è sentita l'esigenza di creare un '*system of intellectual property rights*' dal momento che è cresciuto lo scetticismo legato al guadagno derivante dallo sfruttamento di 'idee' senza che queste vengano rivelate. Da ciò ne conseguì che, dal punto di vista della società, la presenza di sotto investimenti in progetti creativi e *knowledge – based* venne attribuita ragionevolmente al fatto che gli inventori non abbiano visto retribuite sufficientemente le proprie creazioni dopo averle divulgate sul proprio mercato. Per porre fine a tali malfunzionamenti del mercato è stato ritenuto necessario costituire un sistema di protezione della proprietà intellettuale (Granstrand, 1999).

In ambito economico ed organizzativo tale scenario ebbe delle ripercussioni notevoli, poiché le imprese sentirono di poter investire e di poter fare delle proprie invenzioni

intellettuale un vantaggio competitivo nel mercato in cui avrebbero operato. Affinché ciò fosse stato indirizzato alla realizzazione di nuovi profitti, si sentì la necessità di allineare il proprio vantaggio di proprietà intellettuale interne all'organizzazione con la strategia aziendale, dando vita ad un *IP – Strategies system* aziendale.

Il legame insito tra la proprietà intellettuale e la strategia aziendale risiede nel fatto che, per minimizzare l'ansia legata al rischio che i *core assets* perdano in qualche modo la loro funzione o il loro valore, o che questi possano essere sottratti all'impresa da eventuali *competitors*, è necessario proteggere i propri *core assets* in concreto. Stabilire come proteggerli è possibile solo formulando una strategia che sia in linea con gli obiettivi che l'impresa si è prefissata di raggiungere e in linea con l'impresa stessa.

La prima cosa da fare è esaminare il valore dell' *intellectual property assets*, questo tipo di valutazione è utile per raccogliere fondi ed è essenziale per proteggere l' *assets* in questione. Le organizzazioni talvolta ritengono che brevettare sia l'unica strategia plausibile per proteggersi ignorando il valore delle strategie alternative al brevetto. Nonostante i brevetti possano rappresentare un incredibile fonte di valore, e restano la via madre per proteggersi qualora si decida di lanciare un nuovo prodotto, ciò non significa che questa sia l'unica strategia plausibile in materia di protezione della proprietà intellettuale. Infatti, i segreti commerciali, le politiche di *cybresecurity*, i marchi commerciali ed il *copyrights* (diritto d'autore) sono tutte forme di *intellectual property*.

Investire tempo nel calibrare il valore degli *intellectual property assets* è il miglior modo per proteggerli nel lungo periodo, individuando la giusta strategia da adottare. In ultima analisi, dopo aver dedicato il tempo necessario per stabilire che strategia adottare, bisogna monetizzare la strategia. Per "monetizzazione" della strategia si intende l'individuazione di quali saranno i flussi in entrata generati dalla sua attuazione di cui l'impresa potrà beneficiare, obiettivo ultimo dell'impresa sta nell'incrementare i flussi quanto più possibile.

Talvolta, per raggiungere tal obiettivo le imprese possiedono più *IP assets* e attuano una vera e propria gestione di portafoglio. Strategicamente la gestione di un *IP portfolio*

permette alle imprese di identificare quali sono le opportunità in mercati adiacenti o in nuovi mercati.

Alla luce di quanto detto, e di quanto è avvenuto dal 1980 in poi, si potrebbe pensare che si innesca una data strategia nella gestione di tali risorse solo nel momento in cui si stabilisce in che modo proteggerle e in che modo far sì che queste non vengano sottratte all'impresa in alcun modo. Ma cosa accadrebbe se una strategia di gestione di tali risorse stesse nel non proteggerle?



## **CAPITOLO 3 – *L’IPR – BASED VIEW: VANTAGGIO (O SVANTAGGIO) COMPETITIVO NELL’ ERA DELL’ OPEN INNOVATION?***

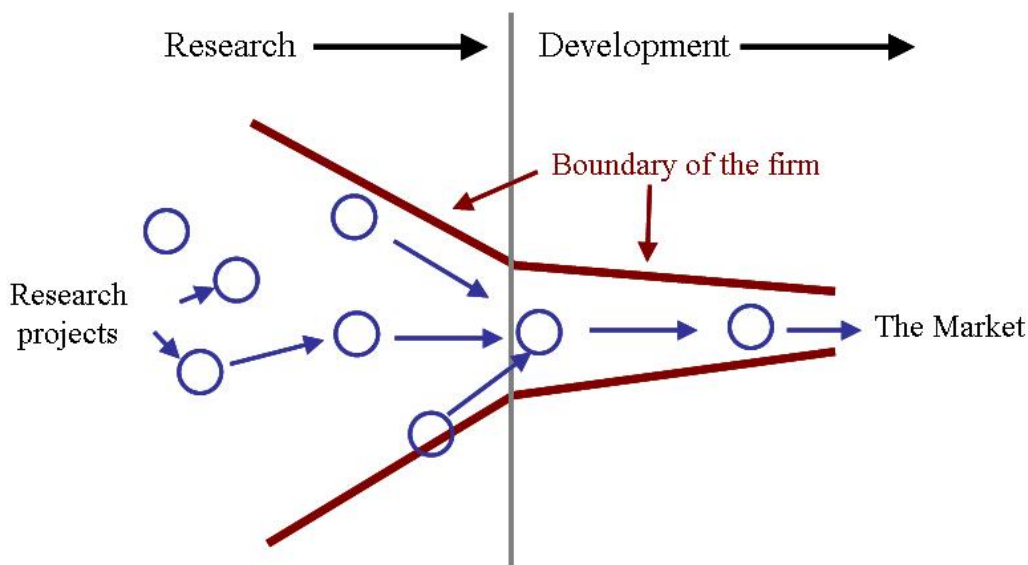
### **3.1 DALL’ APPROCCIO *CLOSED* ALL’ APPROCCIO *OPEN***

Fin ora l’analisi è stata incentrata sul concetto di vantaggio competitivo e sull’importanza di proteggere ogni qualsivoglia risorsa che possa rappresentarlo, al fine di eludere la possibilità che i *competitors* possano depauperare il vantaggio competitivo dell’organizzazione. Tuttavia, lo scenario cambia nel momento in cui viene presa in considerazione la possibilità che possa essere la stessa protezione di esso a depauperarlo. Bisogna analizzare e comprendere in che modo e perché questo può avvenire, e quali sono i rischi e le conseguenze a carico delle aziende che sono coinvolte.

*L’ intellectual property rights based view* ha consegnato allo scenario organizzativo un approccio “*closed*” al tipo di strategie adottate nel gestire la proprietà intellettuale. Alla base di tale approccio vi è una chiara dinamica insita nel fatto che le imprese attraversano una serie di stadi il cui fine ultimo sta nell’ arrivare per primi sul mercato. Ossia le imprese investono (talvolta anche in modo cospicuo) in ricerca e sviluppo (R&S), individuano il maggior numero di idee, e alla luce di quanto fatto sin ora, scelgono quali idee consentono loro di arrivare sul mercato per primi, e le sviluppano. Entrare per primi sul mercato permette alle imprese di sottrarre gran parte dei profitti ai *competitors* e di proteggerli a sua volta attraverso un aggressivo controllo della proprietà intellettuale. I profitti vengono successivamente reinvestiti in R&S, per poi ripercorrere cada stadio, innescando un vero e proprio “*cycle of innovation*” (Chesbrough, 2003).

Chesbrough nel “*The Era of Open Innovation*”, descrisse accuratamente tale dinamica specificando che le imprese che innescano tale *cycle of innovation* sono quelle che hanno adottato per la gestione dell’ innovazione nella propria organizzazione un modello di innovazione chiusa.

Figura 8 – Il Modello di Innovazione Chiusa



Fonte: <https://gebyargebyur.wordpress.com/2010/10/09/apakah-open-innovation-dan-open-business-model-itu/>

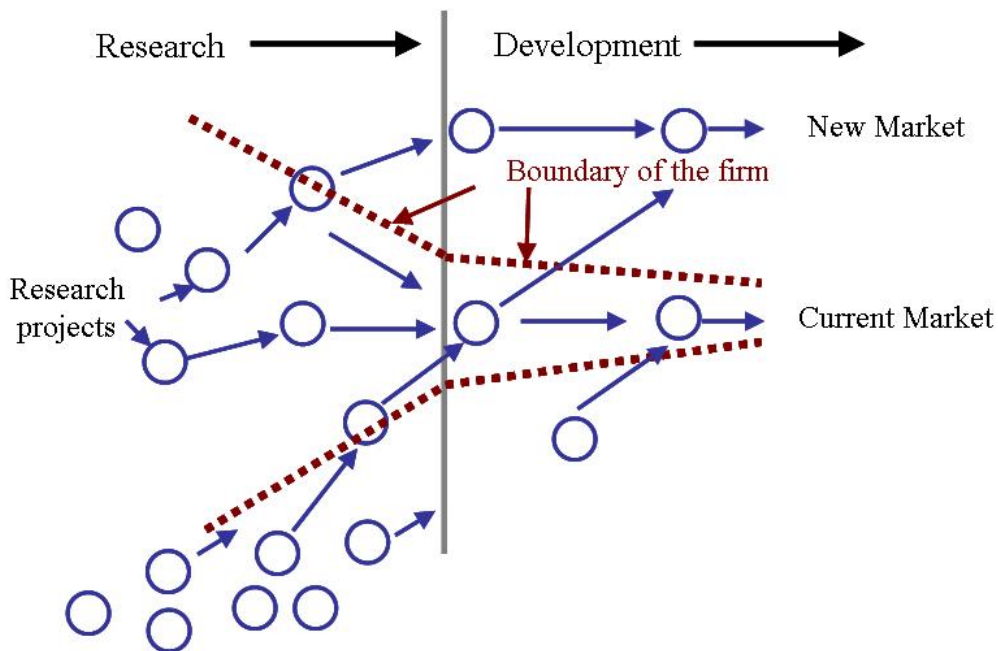
Come mostra l'immagine, ciò che effettivamente caratterizza le imprese che adottano un modello di innovazione chiusa sta nel fatto che solo alcuni dei progetti di ricerca (*Research projects*) raggiungono l'effettivo sviluppo (*Development*) e vengono successivamente lanciati sul mercato (*The market*). Accanto a ciò, risulta particolarmente rilevante il fatto che tutto il processo avviene mantenendo i confini (*Boundary of the firm*) tra l'impresa e l'ambiente esterno ad essa ben marcati.

Tuttavia durante la fine del ventesimo secolo numerosi fattori erosero le dinamiche della *closed* innovation. In un primo momento, ciò avvenne attraverso la diffusione tra le imprese della consapevolezza dell'esistenza della possibilità di commercializzare tutte quelle idee o quei progetti interni, risultanti dagli investimenti in R&S, attraverso canali esterni l'organizzazione, presenti nel *business* corrente. In un secondo momento, le aziende presero coscienza del fatto che se da una parte risulta possibile commercializzare con l'ambiente a loro esterno le idee sviluppate internamente, d'altra parte, risulta possibile a sua volta che l'ambiente esterno possa rappresentare terreno fertile per l'origine di idee che non debbano necessariamente essere originate all'interno dell'organizzazione (Chesbrough, 2003).

Tale ottica apre la strada ad un approccio completamente “open”. Infatti, a partire dal 2003 fu Henry W. Chesbrough a definire per primo tale approccio con il nome di *open innovation*.

Secondo Chesbrough, il modello di innovazione aperta si caratterizza per avere alla base dinamiche diverse rispetto a quelle tipiche dell’innovazione chiusa. In primis, ciò che va puntualizzato è che i confini dell’organizzazione (*Boundary of the firm*) in questo caso sono molto più labili, poiché l’obiettivo delle aziende, che scelgono di gestire l’innovazione con tale approccio, sta nell’agevolare lo scambio tra l’organizzazione e l’ambiente esterno.

Figura 9 – Il Modello di Innovazione Aperta



Fonte: <https://gebyargebyur.wordpress.com/2010/10/09/apakah-open-innovation-dan-open-business-model-itu/>

Ma la differenza fondamentale che sussiste tra il modello di innovazione chiusa e il modello di innovazione aperta sta nel modo in cui le aziende selezionano le idee, i progetti di ricerca, da sviluppare.

Questo perché nel modello di innovazione chiusa le imprese selezionano i progetti attraverso un focus strettamente interno l’organizzazione, facendo una distinzione netta tra “buoni” e “cattivi” progetti sulla base di quelli che sono i processi, le risorse, le

capacità e le intuizioni interne l'organizzazione. Una selezione di questo tipo origina conseguenze talvolta drammatiche per l'organizzazione. Le aziende che adottano un modello di innovazione chiusa rischiano di vedere numerose opportunità vanificarsi dal fatto che molti dei progetti iniziali ritenuti "cattivi" celano ingenti profitti che l'impresa potrebbe catturare se solo fosse in grado di combinarli con fattori e tecnologie presenti nell'ambiente esterno l'organizzazione. L'*Open innovation* nasce per rispondere praticamente a questa lacuna attraverso la combinazione tra la dimensione interna e quella esterna l'organizzazione, deviando il "*cycle of innovation*" di cui si è discusso precedentemente, successivamente vedremo come.

### **3.1.1 CLOSED INNOVATION E OPEN INNOVATION A CONFRONTO**

In definitiva, è possibile racchiudere le differenze fondamentali che sussistono l'approccio *open* e quello *closed* in una serie di punti:

- Nelle aziende in cui vige un regime di *closed innovation* le risorse umane strategiche, ritenute *smart*, sono sempre interne l'organizzazione e lavorano per essa.

Inversamente per quanto accade alle aziende in cui vige un regime *open*, in cui le conoscenze, le competenze, l'esperienza delle persone viene ricercata in un contesto allargato che comprende dimensioni esterne l'organizzazione.

- Le aziende in cui vige un regime di *closed innovation* ritengono che per trarre profitto dagli investimenti in R&S è necessario individuare, sviluppare e lanciare sul mercato l'innovazione da sé.

Nelle aziende in cui vige un regime di *open innovation* tale prospettiva viene sovvertita totalmente, queste ultime ritengono che investimenti esterni in R&S possono rappresentare un'ampia fonte di valore. Svolgere l'intera prassi internamente non è l'unica strada per trarre valore dall'innovazione.

- Lo scopo ultimo delle aziende in cui vige un regime di *closed innovation* sta nel lanciare per primi sul mercato l'innovazione.

Nelle aziende in cui vige un regime di *open innovation* vi è la ferma convinzione che sia di gran lunga più importante costruire un business model valido ed efficiente che arrivare per primi sul mercato.

- Nelle aziende in cui vige un regime di *closed innovation*, è colui che scopre e lancia la miglior idea nell'industria a "vincere".

Nelle aziende in cui vige un regime di *open innovation* esiste un unico "vincitore" ed è colui che fa il miglior uso nell'industria di idee interne o esterne l'organizzazione.

- Nelle aziende in cui vige un regime di *closed innovation* vi è uno stretto controllo della proprietà intellettuale, onde evitare che i *competitors* nel settore se ne possano appropriare.

Nelle aziende in cui vige un regime di *open innovation*, si ritiene che ciò che è opportuno è piuttosto rendere profittevoli le proprie proprietà intellettuali attraverso tutti gli usi che se ne possono fare. Se necessario, comprare ulteriori proprietà intellettuali qualora siano utili al progresso del proprio *business model*.

- Il ruolo del cliente è totalmente diverso nei due casi. Nelle aziende in cui vige un regime di *closed innovation* i clienti sono destinatari passivi dell'innovazione.

Nelle aziende in cui vige un regime di *open innovation* i clienti hanno un ruolo attivo e vengono identificati come co-innovatori, in linea con la filosofia organizzativa secondo la quale fanno parte di una dimensione esterna l'organizzazione.

### **3.2 AMBITI APPLICATIVI DELL'OPEN INNOVATION**

Quanto affrontato sin ora potrebbe sembrare una pura teorizzazione di un modello di gestione dell'innovazione. Contrariamente, l'*Open Innovation* ha conosciuto numerosi ambiti applicativi.

Un esempio lampante può essere rappresentato dalle *startup competition*, si tratta di vere e proprie competizioni tra startup in cui ciascuna startup che è parte della competizione elabora ed espone la propria idea per ottenere il premio in palio. La natura del premio viene stabilita dall'ente che indice la competizione si può trattare di ricompense monetarie

quanto di percorsi formativi. Talvolta la startup vincitrice della competizione viene acquisita *in toto* da un'azienda sia per quanto concerne le risorse umane che l'innovazione stessa oggetto della vincita. L'acquisizione di startup è un metodo emblematico di diffusione dell'*open innovation* come anche gli acceleratori di startup: si tratta di un luogo effettivo nel quale vengono messi a disposizione numerosi servizi tra i quali sedute di consulenza sul modello di business, tutto ciò finalizzato alla proliferazione dell'innovazione.

Aldilà della realtà delle startup, vi sono numerosi ambiti applicativi dell'*open innovation*. Basti pensare agli accordi interaziendali, si tratta di accordi che si caratterizzano per il fatto che un'impresa affida ad un'altra impresa la creazione di date innovazioni, o anche alle *innovation community* delle realtà all'interno di date organizzazioni che permettono una vera e propria contaminazione di idee tra il personale e il top management.

Di fatto, però, l'*open innovation* non coinvolge soltanto la dimensione aziendale, facendo un passo indietro, penetra anche nei contesti didattici e di apprendimento. Il riferimento alle partnership universitarie è immediato. Ricorre spesso che le aziende decidano di instaurare delle partnership con le università al fine di servirsi di eruditi pareri di esperti o al fine di coinvolgere studenti nei progetti innovativi dell'organizzazione.

### **3.3 IL PARADOSSO DELL'OPEN INNOVATION**

Il modello dell'Open Innovation si presenta come una rivoluzione a 360° nel mondo dell'innovazione e di conseguenza della proprietà intellettuale, in linea con quelli che sono i cambiamenti epocali con cui le organizzazioni devono interfacciarsi necessariamente per sopravvivere.

Sembrerebbe un modello in grado di soccombere le dinamiche di chiusura e protezione sin ora adottate dalle organizzazioni. Tuttavia tale modello, che si fonda su principi di apertura e condivisione, e fa di questi la chiave per il raggiungimento del vantaggio competitivo, cela a suo interno un paradosso.

Si è parlato al riguardo, pertanto, del "Paradosso dell'Open Innovation". Numerosi ricercatori e professori universitari hanno scritto al riguardo, focalizzandosi sul fatto che

effettivamente per dar luce ad un'innovazione è opportuno aprirsi e assorbire dall'ambiente quante più fonti, risorse, e intuizioni possibili; ma una volta che l'innovazione viene generata, per trarne profitto è necessario commercializzarla, e questo richiede una forma di chiusura nei riguardi dell'ambiente esterno all'organizzazione, ponendo l'accento su problemi relativi all'appropriabilità delle risorse (Laursen e J. Salter, 2013).

Commercializzare conoscenza implica, inequivocabilmente, che essa venga esplicitata per palesarne il suo valore (Bogers, 2011).

Questo, d'altra parte, comporta il rischio che la conoscenza vada persa. È possibile interpretare "la perdita di conoscenza" attraverso due accezioni del termine: una positiva ed una negativa. Nell'ottica dell'Open Innovation la perdita della conoscenza può rappresentare una naturale conseguenza del flusso stesso della conoscenza, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Un'interpretazione così positiva del concetto presuppone la convinzione del fatto che non si parli mai, effettivamente, di perdita di conoscenza, quanto più di trasformazione di essa in altre forme di conoscenza. Tesi che vale esclusivamente per quelle organizzazioni che si configurano come organizzazioni innovative. Tuttavia, smascherando l'altra faccia della medaglia ne emerge un'interpretazione negativa. In quanto vi sono organizzazioni che ritengono che "la perdita di conoscenza" non sia altro che una concreta diminuzione del vantaggio competitivo dell'organizzazione (Wayne Gould, 2012).

Il rischio pertanto è duplice. Se da un lato prevale l'accezione positiva del termine, vi è la probabilità che le organizzazioni non siano poi, effettivamente, in grado di commercializzare le loro innovazioni, dal momento che non riescano a configurare i confini dell'appropriabilità della risorsa in questione (dove per "appropriabilità" si allude al *range* dei fattori ambientali che impattano sull'abilità degli innovatori a catturare i profitti della propria innovazione. Teece, 1986). Se, d'altra parte, prevale l'accezione negativa del concetto, il rischio è che le organizzazioni sviluppino una forma di "*myopia of protectiveness*", una metaforica miopia dovuta all'eccessiva protezione della conoscenza, che potrebbe comportare alle organizzazioni che ne sono vittime l'incapacità di riconoscere occasioni per lo sviluppo della conoscenza stessa (Wayne Gould, 2012).

Dunque, il paradosso dell'Open Innovation apre la strada ad una serie di interrogativi. Condividere per trattenere (e incrementare) la conoscenza, o trattenere conoscenza per non dividerla? Correre il rischio sottovalutare i confini dell'appropriabilità o quello di vivere le conseguenze organizzative di un'eccessiva chiusura? Risulta a questo punto inevitabile chiedersi se effettivamente questa tendenza ad adottare un approccio all'innovazione così *open* possa configurarsi come una valida alternativa al classico approccio *closed*, soprattutto nel caso di quelle industrie che da sempre sono state soggette ad un regime di *closed innovation*, basti pensare al settore farmaceutico, ad esempio.

### **3.4 I COSTI DI TRANSAZIONE NELL'OPEN INNOVATION**

Sfugge, talvolta, in materia di Open Innovation, porre l'accento sulla rilevanza dei costi di transazione. Ciò avviene in virtù del fatto che il legame tra i costi di transazione e l'Open Innovation potrebbe non risultare esplicito (Remneland-Wikhamn e Knights, 2012).

Nel *The Nature of the Firm* (1937), Coase argomenta che le imprese esistono in virtù dell'esistenza dei costi di transazione, essendo redditizio organizzare e gestire il funzionamento economico attraverso una gerarchia organizzativa invece di utilizzare esclusivamente il mercato aperto (Remneland-Wikhamn e Knights, 2012).

Il successo che ha avuto la teoria dei costi di transazione si deve anche alle ripercussioni che tale teoria ha comportato in materia di decisioni aziendali, sia strategiche che organizzative, basti pensare a scelte relative al dimensionamento dei confini aziendali, ai modelli finanziari da adottare e le alleanze strategiche da implementare.

Bisogna interrogarsi a questo punto se, effettivamente, un'organizzazione gerarchica e ben controllata, in grado di ridurre al minimo i costi di transazione, riducendo l'incertezza e i comportamenti opportunistici (Williamson 1975, 1991, 1998), possa rappresentare terreno fertile per implementare dinamiche di Open Innovation.

L'Open Innovation ha incrementato per le aziende le possibilità di comunicare e interagire, avendo minori ostacoli in termini geografici, di tempo e di costi.



Consequenzialmente, i processi di innovazione organizzativa sono aumentati a seguito di afflussi e deflussi di *conoscenza*. Il rischio di assistere a comportamenti opportunistici delle parti coinvolte nelle interazioni è a sua volta cresciuto (Remneland-Wikhamn e Knights, 2012).

Palesato il legame implicito che sussiste tra i costi di transazione e le dinamiche alla base dell'Open Innovation, ne risulta che le imprese, sentendosi minacciate dai rischi che nascondono le dinamiche alla base dell' Open Innovation, scelgono talvolta di instaurare alleanze quanto più gerarchiche possibile. Secondo Oxley, le organizzazioni scelgono di instaurare relazioni che siano quanto più gerarchiche nel momento in cui risulta difficile controllare l'appropriabilità del valore (delle risorse) in presenza di un sistema di proprietà intellettuale fragile che potrebbe condurre all'azzardo morale. Pertanto, viene posto l'accento sul fatto che il tipo di alleanze che vengono instaurate è conseguente al tipo di transazioni che si effettueranno (Oxley, 1997).

### **3.5 IL CASO VOLVO**

Il caso della Volvo si presta particolarmente all'analisi attuata precedentemente in materia di Open Innovation sia per quanto concerne la rilevanza dei costi di transazione in materia di Open Innovation e sia per il fatto che la Volvo rappresenta un esempio focale di come i principi e le pratiche di Open Innovation possano essere oggetto di vantaggio competitivo per un' azienda.

La Volvo è leader mondiale nell'industria manifatturiera dei veicoli pesanti, come i camion, gli autobus e materiale da costruzione. L'azienda è stata fondata a Göteborg, in Svezia, nel 1927 e ha visto il suo periodo più brillante attorno agli anni '70 quando contava circa 90.000 dipendenti, e aveva punti vendita in 180 paesi. L'espansione geografica fu accompagnata da fusioni, acquisizioni ed alleanze. Nel 1999, l'azienda decise di vendere la divisione auto al gruppo Ford Motor e consolidò il processo di focalizzazione nel settore dei camion a partire dall'acquisizione nel 2000 di Mack Trucks e Renault Trucks e nel 2006 di Nissan Diesel, ora nota come UD Trucks.

Dall'esterno, il processo di assestamento dell'organizzazione a seguito delle fusioni è avvenuto in linea con le "previszioni" della teoria dei costi di transazione, venne scelta un'

impostazione gerarchica delle collaborazioni, onde evitare l'azzardo morale. L'organizzazione scelse una struttura a matrice che presentava delle aree di *business*, nelle quali ci si occupava della produzione e della vendita attraverso i forti brand (Volvo Trucks, Renault, Mack, UD Trucks) e delle unità di *business* che si occupavano di trovare sinergie ed efficienze di costi nella gestione delle aree di *business*.

Il settore *automotive* è tenuto ad affrontare le pressioni continue dovute alla competizione mondiale. Le sfide principali stanno nell'incrementare la frequenza, l'affidabilità e la natura radicale delle innovazioni e la loro profittabilità, ma allo stesso tempo mantenendo salda l'abilità di sviluppare più veicoli di chiunque altro in un contesto caratterizzato da stringenti vincoli di qualità, costi e tempo. Pertanto, da un lato vi fu l'esigenza di stare al passo, o meglio "condurre" il passo dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione e dall'altro mantenere una strategia consolidata a livello organizzativo.

Nel 2000 l'azienda maturò una decisione particolarmente importante ossia quella di affiancare accanto agli *hard products* la produzione di *soft products* (definendo come tale tutto ciò che non rientrasse nella categoria di *hard products*, e quindi nella produzione di camion, allargando il proprio raggio d'azione sulla produzione e la vendita di pezzi di ricambio, accessori, o servizi di manutenzione e riparazione).

Fu così che venne affidato ad una *task force* il ruolo di definire e progettare l'attuazione di tale progetto. Nel 2004, la *task force*, sulla base di interviste e sondaggi, ebbe modo di far presente un problema interno l'organizzazione ossia la mancanza di obiettivi chiari, strategie e budget in linea con l'organizzazione. Ulteriore problema stava nel fatto che le responsabilità di cadauno nell'organizzazione non erano chiaramente percepite soprattutto relativamente l'area di *soft products*. Fu rilevato, inoltre, il fatto che gli ingegneri dell'azienda fossero restii ad un progetto tale, poiché la loro "cultura" era prettamente focalizzata alla produzione di veicoli pesanti.

Fu alla luce di ciò che vennero definiti nuovi obiettivi e furono prese adeguate misure al fine di cambiare il corso dell'organizzazione e realizzare tale progetto. Nel 2008 emerse la nuova business unit che si occupava della *soft production* e fu posta direttamente sotto la direzione del *Group Executive committee*.

Gli anni successivi, tra il 2008 e il 2009, la crisi portò il livello di domanda degli *hard products* al minimo, e l'azienda decise di avviare un nuovo business attorno alle aree telematiche, *Volvo Group Telematics*, e con un forte focus sull'offerta dei *soft products* in co-creazione con partner esterni. Dal quel momento in poi l'organizzazione prese coscienza che l'azienda stava facendo un corso irreversibile e opporre resistenza sarebbe stata la chiave del fallimento, fu per questo motivo che ci si interrogò sull'adeguatezza dei processi di innovazione organizzativi, ora che la digitalizzazione e le tecnologie telematiche stavano assumendo un'importanza cruciale nel *business* aziendale. Le differenze tra il corso aziendale attuale e quello precedente erano palpabili a tutti i livelli organizzativi, e l'esigenza di adottare un modello organizzativo differente e in linea con le dinamiche innovative si fece sempre più tangibile.

Fu per questo che vennero avviate nuove iniziative innovative. L'intento era quello di catturare idee "soft" in grado di dar luce a progetti promettenti e nuovi business model, ma allo stesso tempo supportare una cultura aziendale che fosse meno gerarchica.

Una di queste attività venne chiamata "*InnovationJams*" ebbe inizio nel 2009. L'attività prevedeva delle riunioni a scadenze precise il cui obiettivo era generare nuove idee ed opportunità per l'organizzazione da sviluppare e implementare successivamente. Queste riunioni funzionavano come dei forum online virtuali, nelle quali erano tenute discussioni aperte riguardo argomenti innovativi come ad esempio la sicurezza o l'energia, i partecipanti coinvolti erano chiamati ad avanzare nuove idee o lanciare dei *feedback* alle idee degli altri partecipanti. L'attività ebbe enorme successo e in seguito la Volvo iniziò a fare da mediatore nelle *InnovationJams* che coinvolgevano anche organizzazioni esterne, partner e *stakeholders*.

Un'altra attività analoga venne avviata nel 2010 e prese il nome di "InVolve". Venne definita come un luogo di incontro dove l'azienda avrebbe potuto guardare oltre le proprie risorse volgere lo sguardo verso la comunità globale al fine di identificare nuove soluzioni per sfide chiave.

Tra il 2010 e il 2011 numerose attività di Open Innovation ebbero luogo nell'azienda, affinché queste potessero aver luogo al meglio, si sentì l'esigenza di cambiare la struttura organizzativa aziendale in modo da facilitare i processi di innovazione. Accanto a ciò, l'azienda accolse un'ulteriore sfida, ossia quella di cambiare la gestione dei progetti che

oltrepassassero i confini aziendali. La paura di dinamiche di opportunismo e l'eccessiva estensione delle pratiche burocratiche percepite per alcuni attori di tali progetti vennero avvertite poco motivanti. Ed è per questo che nel 2010, fu pianificata una strategia di gestione della proprietà intellettuale, e venne modificato l'assetto organizzativo verso una struttura che presentasse una minore gerarchia, nella quale potessero essere finalmente ridotti i freni all'innovazione (Remneland-Wikhamn e Knights, 2012).

### **3.6 DALLA CHIUSURA ALL'APERTURA: L'ESEMPIO VOLVO**

Il caso Volvo si presta ad essere analizzato nell'ottica dei costi di transazione. La Volvo all'inizio degli anni '90 aveva una strategia consolidata il cui intento di base stava nel ridurre al minimo i costi di transazione, onde evitare pratiche di opportunismo, soprattutto nello sviluppo condiviso di prodotti. Tuttavia, è difficile pensare che potrebbe bastare soltanto salvaguardare i confini aziendali per eludere ingenti costi di transazione. Eppure agli inizi degli anni '90 era così per l'organizzazione, quando la *task force* si rese conto dei limiti che aveva l'organizzazione nell'implementare il business dei *soft products* capii che questo era legato al fatto che tale *business* avrebbe comportato l'interfacciarsi dell'organizzazione con stakeholders come clienti e partner, e un'apertura all'ambiente esterno sempre maggiore, in virtù del fatto che i *soft products* comprendevano prodotti la cui tecnologia, e la conoscenza alla base, era particolarmente specifica. Più la conoscenza alla base di un prodotto è specifica, più l'organizzazione trarrà vantaggio dalla contaminazione con risorse esterne l'organizzazione, nel suo sviluppo e nella sua produzione.

Tuttavia, lo sguardo dell'azienda, invece, era puntato sulla produzione di massa e sulla sua massimizzazione. Il focus era prettamente indirizzato alla minimizzazione dei costi, anche di quelli di transazione. Ma in un'era nella quale si respirava già la consapevolezza del fatto che le economie del futuro sarebbero state quelle *knowledge – based* e che un'organizzazione sarebbe stata un'organizzazione di successo nel momento in cui avrebbe generato, acquistato, trasferito e combinato *knowledge assets* (Teece, 2000), mantenendo i confini flessibili, un processo decisionale che non fosse burocratico ed una cultura innovativa ed imprenditoriale, la Volvo non poté che adeguarsi.

Tuttavia, quando l'azienda decise di indirizzare la propria strategia verso la strada dei *soft products*, ed in parallelo, di conseguenza, verso strategie di Open Innovation, l'organizzazione aveva una struttura ed una cultura aziendale estremamente inadeguata, sia a causa di una cultura orientata alla minimizzazione dei costi, sia per la volontà di tenere ben marcati i confini tra le varie *business units* e le varie *business area*, pertanto, all'inizio fu effettivamente problematico avviare tali strategie.

Per cambiare lo stato in cui era l'organizzazione, era necessario intervenire a tutti i livelli aziendali e maturare la consapevolezza che l'unico modo per implementare l'innovazione, e trattenere il valore da essa scaturito, stesse nel ridurre al minimo la demarcazione dei confini aziendali e accettare il rischio di un possibile aumento dei costi di transazione.

Pratiche innovative, quali ad esempio quella dell'*InnovationJams*, furono un ottimo banco di prova, ed ebbero un esito estremamente positivo, questo in primis avvenne in virtù del fatto che gli individui risposero positivamente alla contaminazione tra loro, alla condivisione della conoscenza, e alla ricerca collettiva di soluzioni, al di là da quale *business area* o *business unit* provenissero.

L'analisi di questo caso ha posto l'accento su tre questioni fondamentali relative ai costi di transazione in materia di innovazione e risorse *knowledge – based*:

- Vi è un legame imprescindibile tra i costi di transazione e i confini aziendali, e dunque, la struttura organizzativa delle aziende.  
Modificare i confini organizzativi comporta delle conseguenze, che possono configurarsi come un incremento dell'innovazione e il rischio di un incremento dei costi di transazione, ma non correre tali rischi può essere fatale nel raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.
- Ritenere che un controllo gerarchico possa annullare il rischio di casi di opportunismo nelle aziende è discutibile, come d'altronde pensare che i costi di transazione possano sparire nel momento in cui vengano stabiliti marcati confini organizzativi tra un'attività e l'altra.

- L'enfasi sulla riduzione di potenziali costi di transazione tende a distogliere l'attenzione dai potenziali vantaggi che se ne potrebbero trarre, qualora non ci si focalizzasse eccessivamente su questi ultimi, che ostacolano l'innovazione soprattutto nelle organizzazioni caratterizzate da collaborazioni inter-organizzative.

(Remneland-Wikhamn e Knights, 2012).

## CONCLUSIONE

Tra i vari aspetti manageriali che sono stati affrontati nel presente elaborato, alcuni di essi hanno rivestito un' importanza cruciale. Punto di inizio dell' analisi è stata la *Resource based – view* e il concetto di vantaggio competitivo, che ha rappresentato successivamente il filo conduttore dell' intera analisi. Effettivamente, sebbene sia stato declinato nelle sue varie possibili forme, ci si è concentrati sul vantaggio competitivo che ha per oggetto risorse intangibili, ed è per questo che si è discusso riguardo la *Knowledge based – view* e il *Knowledge Management* in virtù delle difficoltà legate alla gestione di tali risorse.

La finalità di richiamare all'attenzione tali presupposti teorici è stata insita nella volontà di analizzare i due approcci predominanti di gestione dell'innovazione: l' approccio alla Closed Innovation e dell' approccio all' Open Innovation. L' analisi contestualizzata nel periodo storico e sociale in cui cada approccio è emerso, è stata finalizzata a sottolineare che i due approcci tuttora coesistono, e non potrebbe essere altrimenti, dal momento che l'adozione di uno rispetto all' altro è dettata principalmente dalla sinergia tra l'ambiente interno alle organizzazioni e l'ambiente esterno alle stesse.

Pertanto, è necessario analizzare entrambi gli approcci per comprenderne punti di forza e perplessità, in relazione all' organizzazione in questione e all' ambiente nel quale essa vive. Pur restando consapevoli del fatto che non è possibile dare un giudizio oggettivo di validità di uno rispetto all'altro.

In virtù di quanto detto, il caso Volvo è stato particolarmente emblematico. In una realtà nella quale la tecnologia era sempre più avanzata e la digitalizzazione stava prendendo il sopravvento, l' organizzazione non avrebbe potuto trascurare ulteriormente l'ambiente esterno perché il prezzo da pagare sarebbe stato perdere il proprio vantaggio competitivo. Maturando tale consapevolezza l' organizzazione è stata in grado, attraverso iniziative di *Open Innovation* di costruire una strategia competitiva nuova e in linea con l'ambiente esterno.

## BIBLIOGRAFIA

- Bogers, (2011). The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaboration, *European Journal of Innovation Management*, 14(1), pp. 93-117.
- Burney, (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Candelin – Palmqvist, Sandberg, Mylly, (2012). Intellectual property rights in innovation management research: A review, *ELSEVIER*, Vol. 32, pp. 502 – 512.
- Chesbrough, (2003). The Era of Open Innovation.
- Coase, (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, Vol. 4, pp. 386 – 405.
- Coase, (1960). The Problem of Social Cost. *The Journal of Law & Economics*, Vol. 3, pp. 1-44.
- Da Silva, (2017). Open innovation and IPRs: Mutually incompatible or complementary institutions? *Journal of innovation and knowledge*.
- Demsetz, (1991). 'The theory of the firm revisited'. *Oxford University Press, New York*, Vol. 4, No. 1, pp. 159-178.
- Enkel, Gassmann, Chesbrough, (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon, *R&D Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 311-316.
- Enkel, Gassmann, Chesbrough, (2010). The Future of Open Innovation. *R&D Management*, Vol. 40, No. 3, pp. 213-221.
- Feldman, Acs, Audretsch, (1992). Real Effects of Academic Research: Comment. *The American Economic Review*, Vol. 82, No. 1, pp. 363-367.
- Foss N., Foss K. (2001). Creating, Capturing and Protecting Value: A Property Rights-based View of Competitive Strategy. *Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School*.
- Foss, (1993). Theories of the firm: contractual and competence perspectives. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 3, No. 2, pp. 127-144.
- Foss, (1996). Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments. *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, pp. 470-476.



- Foss, (2000). The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics, *SAGE*, Vol. 14, No. 1, pp. 29-52.
- Foss, (2005). Resources and Transaction Costs: How Property Rights Economics Furthers the ResourceBased View. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 6, pp. 541-553.
- Foss, Saebi, (2014). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal, ELSEVIER*, 33, pp. 201-213.
- Fowler de Avila Monteiro, Zylbersztajn, (2012). A property rights approach to strategy, *SAGE*, Vol. 10, No. 4, pp. 366-383.
- Galbreath, (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory, *ELVISIER*, Vol. 25, pp. 979-987.
- Gassman, Enkel, Chesbrough (2010). The future of Open Innovation. *R&D Management*, Vol. 40 No. 3, pp. 1-9.
- Gorelick, Tantawy-Monsou, (2005). "For performance through learning, knowledge management is the critical practice", *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 2, pp.125-139.
- Gould, (2012). Open Innovation and Stakeholder Engagement. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 7 No.3, pp. 1-11.
- Gould, Gruben, (1996). The role of intellectual property rights in economic growth. *Journal of Development ECONOMICS*, Vol. 48, pp. 323-350.
- Granstrand, (1999). Strategic Management of Intellectual Property. *Chalmers University of Technology, Sweden*.
- Grant, (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.
- Hall, (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 pp. 135-144.
- Hansen, Mors and Løvås (2005). Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases. *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, pp. 776-793
- Hart, Moore, (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 98, pp. 1119-1158.

- Kim, Mahoney, (2002). Resource-Based and Property Rights Perspectives on Value Creation: The Case of Oil Field Unitization. *Managerial and Decisions Economics*, Vol. 23 No. 4/5, pp. 225-245.
- Kogut, Zander, (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, Vol. 3, No.3, pp. 383-397.
- Laursen, Salter (2014). The Paradox of Openess: Appropriability, external search and collaboration. *ELVISIER*, Vol. 43, pp. 867-878.
- Mehlig Sweet and Eterovic Maggio, (2015). Do Stronger Intellectual Property Rights Increase innovation? *ELVISIER*, Vol. 66, pp. 665–677.
- Nonaka, (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol.5, pp. 14-37.
- Oxley, (1997). Appropriability Hazard and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 13, No. 2, pp. 387–409.
- Peteraf, (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource – based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191
- Porter Liebeskind, (2012). Knowledge, Strategy, and Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 93-107.
- Raghavan, Jain, Jha, (2013). Technology and intellectual property strategy of a firm: A view through the commons theory lens. *IIMB Management Review*, Vol. 25, pp. 213-227.
- Remneland-Wikhamn e Knights, (2012). Transaction Cost Economics and Open Innovation: Implications for Theory and Practice. *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, Vol.21 No.3, pp. 277-289.
- Teece, (1992). Competition, cooperation and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economics Behavior and Organization*, pp. 286-305.
- Trappey V. , Trappey J.C. , Wang (2016). Are patent trade wars impeding innovation and development? *ELVISIER*, Vol. 46, pp. 64-72.
- Wernerfelt, (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.

- Wernerfelt, (1995). A Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 171-174.
- Wiig, (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 6-14.
- Woo, Jang, Kim, (2015). Effects of intellectual property rights and patented knowledge in innovation and industry value added: A multinational empirical analysis of different industries. *ELSEVIER*, Vol. 43/44, pp 49 – 63.