

INNOVAZIONE E BRAND

**IL CIRCOLO VIRTUOSO: DALLA TUTELA DELL'INNOVAZIONE AL VALORE DI MERCATO,
PASSANDO DAL BRAND**

INDICE

PREMESSA.....	3
CAPITOLO 1 : PER COMPETERE CI VOGLIONO INNOVAZIONI... LE INNOVAZIONI POSSONO ESSERE TECNOLOGICHE, MA NON SOLO.....	5
CAPITOLO 3 : TITOLO DI PROPRIETA' SULLE INNOVAZIONI	13
4.1 DAL MARCHIO AL BRAND PASSANDO PER IL MARKETING.....	17
4.1: <i>Dal marchio al brand passando per il marketing</i>	16
4.2: <i>Le strategie di marketing</i>	22
4.3: <i>Un esempio virtuoso: il caso Geox</i>	24
4.4: <i>Le diverse strategie per replicare il valore</i>	28
4.5: <i>Le Reti, strumenti anche per i piccoli</i>	29

PREMESSA

Il presente documento è il risultato di una riflessione che ormai da tempo sta segnando il lavoro quotidiano del team di professionisti di Strategia & Controllo srl, la società di cui sono socio fondatore e Amministratore dal 1999. Siamo degli aziendalisti, ognuno di noi con competenze in ambiti diversi della gestione aziendale, marketing, finanza, strategia, operation, ma con alcune passioni in comune, l'innovazione e il valore. Da aziendalisti ci misuriamo costantemente con i numeri (la famosa ultima riga del conto economico e del bilancio) da cultori dell'innovazione ci appassioniamo invece nell'affrontare le sfide del cambiamento consapevoli che il vero vantaggio competitivo per le aziende derivi proprio dal saper accettare il rischio.

In ormai più di vent'anni di attività abbiamo vissuto l'accelerazione del cambiamento nelle aziende. A volte con un po' di malinconia mi piace ricordare come ai tempi in cui studiavo per la prima volta marketing il capitolo "Lancio nuovi prodotti" era sempre alla fine del libro e di solito non veniva trattato dal docente in aula. Adesso invece è il pane quotidiano delle aziende. E non solo il lancio di nuovi prodotti, ma anche: l'ingresso in nuovi mercati, le nuove soluzioni organizzative, l'innovazione di processo....e potremmo continuare a lungo.

Un altro ricordo ormai superato è quello della specializzazione: un tempo si studiava "per funzioni", adesso si studia per processi. E nessuno oggi nell'identificare quale sia il vantaggio competitivo di un'azienda avrebbe il coraggio di citare solo una delle funzioni aziendali. Oggi il vantaggio competitivo è insito nella capacità dell'azienda di interpretare il contesto, leggere le opportunità di mercato e velocemente posizionare una propria soluzione innovativa per rispondere meglio di altri a tali bisogni.

Nelle pagine che seguono, supportata dal socio Francesco Lagonigro, esperto di finanza e controllo e dal nostro collaboratore Massimiliano Marchiori, ho voluto riassumere alcuni punti fondamentali in cui credo e che interpretano il processo virtuoso che lega innovazione e sviluppo passando da tutte quelle attività definite "di marketing" che contribuiscono a costruire un legame tra il detentore dell'innovazione e il brand.

Il tema illustrato nel documento riguarda il tema dell'innovazione e del brand, un argomento che è sempre stato oggetto di intensi dibattiti e processi di analisi ma che proprio recentemente ha assunto una valenza fondamentale legata al fatto che, oggigiorno, il

cambiamento avviene in maniera molto più rapida rispetto a quanto invece accadeva solo qualche tempo fa.

E' opinione comune che se nel passato i fenomeni mutavano forma a intervalli di tempo considerevoli, attualmente quei stessi fenomeni sono oggetto di cambiamenti repentini che si verificano con cadenza sostanzialmente annuale, se non addirittura mensile.

Per affrontare queste sfide con un approccio olistico ai problemi è richiesto alle aziende di sapersi destreggiare tra tante competenze e professionalità. E non sempre è così facile capire chi può risolvere il problema. Al riguardo nel documento ho richiamato anche alcuni concetti che non sono da aziendalisti (titoli di proprietà) ma con i quali necessariamente gli aziendalisti devono confrontarsi perché si tratta di strumenti che attestano la proprietà di quegli asset che poi noi vediamo in un bilancio.

In conclusione, mi permetto di sottolineare il lodevole impegno dimostrato da parte della Camera di Commercio di Oristano nell'organizzare un evento finalizzato a stimolare l'interesse su temi di tanta attualità. Le Camere di commercio, infatti, rappresentano la vera "cerniera" tra aziende ed istituzioni e promuovendo iniziative come questa rafforzano ed incrementano l'attenzione da parte del mondo delle imprese sui veri elementi aventi valore competitivo.

CAPITOLO 1 : PER COMPETERE CI VOGLIONO INNOVAZIONI... LE INNOVAZIONI POSSONO ESSERE TECNOLOGICHE, MA NON SOLO...

L'innovazione è un tema molto sentito e seguito, specialmente in questo momento di crisi economica dove l'unica soluzione funzionale a una ripresa sembra essere connessa inescindibilmente a una pronta introduzione di nuovi processi di rinnovamento e, per l'appunto, di innovazione.

L'innovazione è sicuramente un tema da praticare, più che da teorizzare, ma è allo stesso modo importante, per prima cosa, chiarire il corretto concetto di innovazione che, riprendendo una definizione del prof. F.Corno, si potrebbe descrivere nel modo seguente: *"innovare significa non dare per scontato nulla di quanto esiste nell'impresa, in modo da poterlo rimettere in discussione e migliorarlo, ove ne esista la possibilità. Innovare significa essere in grado di trovare una soluzione alternativa nuova ad un problema di cui si possiedono soluzioni già note ed applicate"*.

Innovare ed innovazione sono concetti noti, che sono stati analizzati già nel passato da parte anche di illustri studiosi. In particolare, è fondamentale riportare l'esempio di Joseph Schumpeter, colui che coniò per primo la figura dell'imprenditore come innovatore.

Schumpeter individuò nell'economia borghese un processo di distruzione creatrice in grado di sostituire i vecchi modi di produrre e di pensare incentivando lo sviluppo ma che, dall'altra parte, avrebbe finito per creare instabilità.

Quello che è stato in grado di recepire Joseph Schumpeter e che costituisce l'elemento geniale del suo pensiero è il fatto che il ruolo dell'imprenditore quale soggetto creativo e orientato all'innovazione che aveva caratterizzato l'impresa capitalista stava sempre più cedendo il passo a una nuova figura connessa alla mentalità burocratica e tendente all'immobilismo dei manager, che avrebbe portato ad un blocco irreversibile dello sviluppo capitalistico.

Detto ciò, è fuor di dubbio che, nel momento attuale, per potere competere efficacemente, in qualsiasi situazione, è necessario fare affidamento sulle innovazioni.

L'innovazione è fondamentalmente un'attività di pensiero che, elevando il livello di conoscenza attuale, perfeziona un processo portando, quindi, miglioramenti concreti nel tenore di vita dell'uomo.

L'innovazione significa anche aderire alla realtà che cambia: un nuovo prodotto introdotto sul mercato, un nuovo processo produttivo, un nuovo materiale utilizzato, una nuova

tecnologia, una differente organizzazione interna, una nuova modalità di comunicare con il proprio cliente, una nuova modalità di vendere il proprio prodotto.

Quest'adesione al cambiamento coinvolge ciascuna tipologia di impresa, in egual misura: piccola, grande, di produzione, di servizi, con alle spalle una lunga storia oppure nata recentemente, high-tech oppure appartenente alla più antica tradizione artigiana.

Negli anni della crisi, l'innovazione ha ampliato il suo concetto: innovare significa, infatti, pure attuare quei cambiamenti che consentono all'impresa di far fronte alle trasformazioni in atto.

L'innovazione è da intendersi oggi, ancora più di prima, come la capacità di "stare al passo con i tempi", tenendo conto di tutte le dimensioni dell'azienda stessa, che sono in breve:

- i prodotti;
- i processi;
- le tecnologie;
- l'organizzazione;
- la comunicazione;
- la conoscenza del mercato.

Per essere valutata positivamente, un'innovazione deve contribuire alla costituzione di un vantaggio competitivo in grado di durare nel tempo e deve consentire la creazione di un valore che il cliente è disposto a pagare.

Nell'attuale scenario economico, sicuramente piuttosto turbolento e nel quale la competizione è sempre più serrata, le aziende hanno la necessità di innovare continuamente le strategie, le strutture, i meccanismi operativi, il modello di business e gli strumenti gestionali per potersi conformare ai mutevoli fabbisogni del mercato.

L'innovazione è oggi divenuta un fattore critico di successo di un'impresa, la cui rilevanza per la sopravvivenza e lo sviluppo della stessa è da tutti riconosciuta.

Di norma, l'innovazione viene presa in considerazione da un punto di vista meramente tecnologico e ciò rappresenta il primo vero limite delle innovazioni stesse.

Nella realtà, l'innovazione non è solo puramente tecnologica ma, più correttamente, è lecito parlare di innovazione organizzativa e gestionale. Oggi risulta essenziale per le imprese introdurre dei cambiamenti anche nelle modalità di conduzione, nella struttura organizzativa, nelle modalità di relazione interne ed esterne, nei meccanismi gestionali ed

operativi e negli strumenti tecnico-contabili. L'insieme di tali cambiamenti viene definito, abitualmente, come innovazione gestionale e organizzativa.

L'innovazione deve essere anche intesa come una nuova metodologia per affrontare i problemi del presente, come un nuovo approccio nella gestione delle relazioni con il mercato e tra i soggetti del territorio.

Innovazione trasversale, contaminazione, spirito imprenditoriale, spirito di squadra, curiosità e apertura mentale: sono questi i fattori fondamentali per dare vita al circolo virtuoso innovazione-sviluppo.

La crescente attenzione sugli aspetti organizzativo-gestionali può essere collegata a due grandi processi di trasformazione in atto nella società contemporanea:

- la globalizzazione dei circuiti cognitivi (scienza, mass media, tecnologie), per effetto dell'apertura dei mercati e dell'estensione della divisione del lavoro;
- la smaterializzazione del valore, per effetto della crescente importanza, all'interno della filiera produttiva, assunta dalle funzioni di trasformazione immateriale (esempio: innovazione tecnica ed organizzativa, creatività, personalizzazione nel servizio al cliente, creazione di nuovi linguaggi, ecc.) rispetto alla trasformazione materiale.

L'innovazione non è più, quindi, solo un processo indotto dal progresso tecnologico o da input provenienti dall'esterno ma è soprattutto legata ad altri fattori. Di conseguenza, ai fini del successo aziendale l'innovazione organizzativa e gestionale assume la medesima rilevanza dell'innovazione tecnologica e molto spesso il principale limite dell'impresa italiana, con particolare riferimento a quelle di

Figura n. 1: L'iceberg dell'innovazione



Fonte: Dalla Creatività all'Innovazione, Giovannoni E., Maraghini M.P.

piccole-medie dimensioni, è riconducibile all'incapacità di sapere innovare il proprio modello di business, inteso come il modo in cui sono organizzate e gestite.

Fidandosi del successo ottenuto in passato, infatti, le imprese, spesso e volentieri, non hanno né la motivazione né la cultura per mettere in discussione la struttura ed i meccanismi operativi che la caratterizzano.

L'innovazione tecnologica richiede spesso delle modifiche, a volte anche di rilevante entità, nel modello di business adottato. Un esempio, in proposito, può essere l'individuazione di nuovi canali di vendita o di nuovi meccanismi di funzionamento o l'adozione di nuove azioni di promozione funzionali a produrre in maniera diversa o in quantità maggiore.

L'innovazione in azienda, sia quella organizzativo-gestionale sia quella di tipo tecnologico, richiede l'attenta considerazione di numerosi requisiti così semplificabili:

- a) le conoscenze;
- b) le capacità di apprendimento e relazionali;
- c) l'integrazione di "saperi locali" e "saperi globali";
- d) il sistema di valori interno orientato al cambiamento e la motivazione delle figure di vertice;
- e) l'impostazione strategica.

In sintesi, i nuovi problemi che la nostra società e le imprese sono chiamate oggi ad affrontare (complessità, nuovi concorrenti, imprevedibilità legate al divenire globale, ecc) impongono un approccio esplorativo verso il "nuovo" e tale approccio deve divenire parte integrante delle scelte di tutti i giorni nel contesto aziendale e non esclusivamente riferito a periodi eccezionali (come la fase di costituzione d'azienda, le fasi di ristrutturazione, ecc).

L'innovazione non richiede, inoltre, soltanto conoscenze ma anche capacità di apprendimento. Perché si abbia "vera" innovazione è necessario che:

- chi opera in azienda sappia apprendere;
- avvenga il passaggio dall'apprendimento individuale a quello collettivo e ciò implica un percorso di interazione sociale che deve avvenire all'interno dell'azienda.

In proposito, risulta più facile selezionare le migliori conoscenze e competenze, nonché le risorse più efficienti, ponendo lo sguardo non più solamente al contesto locale ma riflettendo su scala globale.

Molti studiosi evidenziano, in proposito, come la riproduzione del vantaggio competitivo non può più fare leva unicamente sulle risorse e sulla capacità di innovazione locale, ma deve partecipare ad un più ampio sistema di divisione del lavoro cognitivo che supera i confini nazionali.

La capacità di un'impresa di stare sul mercato dipende, pertanto, non più solo dal governo di dinamiche di innovazione basate su processi di learning by doing, quanto piuttosto sulla capacità di partecipare a sistemi del valore, a reti di relazioni di scala internazionale, cioè dalla abilità di riconoscere e acquisire innovazioni, conoscenze, competenze e relazioni prodotte anche in altri contesti, da integrare e valorizzare con le conoscenze e specificità aziendali e territoriali.

Discutere di innovazione non ha senso se non si considerano anche i profili più intimi all'azienda, riguardanti i principi, i riti, i miti interni, che come ben noto sono quelli più difficili da influenzare. Per riuscire a incidere su di essi è fondamentale fare affidamento su una forte motivazione da parte dell'imprenditore e del top management. Se queste figure non sono sostanzialmente convinte della necessità di cambiare e di dare spazio all'innovazione, si assisterà probabilmente a comportamenti simbolici senza alcun impatto sulle sorti dell'impresa. Questi ultimi sono più comuni di quanto si possa ritenere nelle aziende minori ma non solo in esse. Il cambiamento, infatti, spesso viene annunciato per attrarre consenso e dimostrare sensibilità e modernità, senza che però ne segua l'effettiva attuazione.

Le decisioni importanti in tema d'innovazione (quali, ad esempio, la realizzazione di investimenti in ricerca e sviluppo, l'implementazione operativa di nuovi modi di produzione, l'assegnazione di importanti carichi a società di consulenza direzionale, il cambiamento del modello di business, etc.) non devono rappresentare mere risposte episodiche a difficoltà che ci si augura contingenti. Esse devono, invece, costituire un momento importante di un percorso strategico, ben motivato e definito in maniera chiara e consapevole.

In altri termini, le iniziative in materia d'innovazione non devono mai essere frutto di facili suggestioni o di mero spirito emulativo, ma provenire da un'attenta analisi strategica, che tenga in debito conto le caratteristiche attuali e future del contesto e dei mercati di riferimento, la missione e gli obiettivi di lungo termine dell'azienda, la cultura interna, lo stato delle tecnologie, i comportamenti dei competitors.

Oggi qualsiasi azienda per competere deve essere strutturata e funzionare in modo tale da produrre e sostenere innovazione, sia di natura organizzativa sia tecnologica.

Deve essere, cioè, in grado di mettere in discussione il modo di decidere, comportarsi, vendere, valutarsi (e dunque stimolare l'innovazione gestionale e organizzativa) e nello stesso tempo deve sfruttare le opportunità fornite dall'evoluzione tecnologica.

CAPITOLO 2 : DARE VALORE ALL'INNOVAZIONE VUOL DIRE REPLICARNE L'USO

E' opportuno iniziare questo capitolo tenendo bene presente un concetto fondamentale: le innovazioni fanno parte della "grande famiglia" degli asset intangibili.

Quest'ultimi costituiscono il diritto o la risorsa non fisica che si presume rappresenti un vantaggio per l'impresa sul mercato (esempi, a riguardo, sono: brevetti, copyrights, marchi, goodwill, programmi software, spese pubblicitarie capitalizzate, licenze, concessioni, permessi di import-export, contratti franchising, etc.).

Ricordiamo che il valore di questi asset ha delle peculiarità che li distinguono dai tipici asset fisici quali potrebbero essere un impianto o un immobile.

Gli asset fisici hanno, infatti, per loro natura dei limiti oggettivi al loro utilizzo ed un tetto massimo di sfruttabilità.

Inoltre, va evidenziato che anche se non utilizzati conservano comunque un valore collegato alla possibilità, sia pure teorica, di essere rivenduti.

Al contrario gli asset immateriali, come un marchio o un brevetto, hanno potenzialmente una replicabilità infinita e, pertanto, non è possibile dare un reale valore oggettivo come per le altre tipologie di beni. In tal caso, il valore è soggettivo e dipende da cosa effettivamente l'azienda decide di farne.

Per un'aziendalista, a questo punto, è più corretto ricercare la valutazione economica di un asset immateriale nel conto economico e in particolare nella capacità di generare reddito aggiuntivo.

Il tema della valutazione degli asset intangibili è un tema caro agli aziendalisti, specialmente in determinate fasi della vita dell'azienda, quali: scissioni, vendite delle quote, crisi aziendali.

In questi casi, la domanda – "quanto vale il mio asset" è soddisfatta facendo leva su tre metodologie principali:

- a) il costo per replicare l'asset
- b) la somma degli investimenti sostenuti
- c) il maggior valore generato in termini di premium price

Alla lettura tipicamente economica degli aziendalisti si accompagna, però, quella più tecnica degli esperti di marchi e brevetti chiamati in causa per dare un valore oggettivo basato sul grado di innovatività effettiva.

A questo punto, è utile ricordare un sistema di pre-valutazione del valore del marchio, disponibile gratuitamente su un sito della CCIAA di Milano.

Il software realizzato dalla Camera di Commercio di Milano è rivolto alle Piccole e Medie Imprese che hanno interesse ad esplorare, in chiave tecnico-economico-giuridica, il “valore intangibile” del marchio. Lo strumento di analisi e valutazione del marchio è organizzato in forma di questionario con domande a risposta chiusa.

E' strutturato in tre moduli o sezioni, per complessivi 22 indicatori, che definiscono le prospettive di analisi:

- marchio (6 indicatori)
- impresa (8 indicatori)
- mercato (8 indicatori)

Nella sezione marchio l'analisi è orientata agli aspetti tecnico-giuridici. In particolare, sono individuati nel modulo alcuni fattori o circostanze che, direttamente o indirettamente, dipendono dalla richiesta dei diritti legali che si acquisiscono con la registrazione del marchio (status del marchio, copertura geografica del marchio, robustezza della protezione, forza del marchio e interesse da parte di terzi per una transazione).

Nella sezione impresa, l'analisi è orientata agli aspetti gestionali ed economici interni all'impresa. In particolare il modulo considera fattori e circostanze che mettono in relazione l'uso e lo sfruttamento del marchio con la sua gestione nell'impresa (il livello di utilizzo del marchio, l'efficacia del marchio per la stabilità e/o per l'acquisizione della clientela, il contributo del marchio alla buona immagine o reputazione del prodotto/servizio dell'impresa)

Nella sezione mercato l'analisi è focalizzata sugli aspetti economici e di mercato, esterni all'impresa. In particolare il modulo coglie fattori e circostanze che evidenziano il potenziale commerciale, l'impatto del marchio e la risposta del mercato, oltre ad alcune caratteristiche identificative del mercato di riferimento.

A ciascun indicatore, che esprime lo specifico fattore o circostanza sopra descritti, sono assegnate delle risposte che tengono conto delle diverse situazioni. Indicando la risposta, si compie una scelta che meglio rappresenta la situazione o condizione corrente del marchio. Il questionario è organizzato con risposte chiuse: l'utente può selezionare la risposta che meglio descrive la situazione con riferimento al proprio marchio. Tutte le domande, tranne una, prevedono di scegliere una tra cinque delle situazioni proposte: a ciascuna risposta è assegnato un punteggio compreso tra 1

(minimo) e 5 (massimo). Solo una delle domande del questionario prevede che si indichino tutte le condizioni applicabili al caso di specie: anche in questo caso il punteggio assegnato varia tra 1 (minimo, nessuna selezione) e 5 (massimo, tutte le condizioni).

CAPITOLO 3 : TITOLO DI PROPRIETA' SULLE INNOVAZIONI

Se abbiamo un'innovazione, la prima cosa che vorremo fare è sicuramente dotarci di un titolo di proprietà su tale innovazione.

Al riguardo, gli strumenti attuativi sono i cosiddetti strumenti della proprietà industriale (esempi: marchi, brevetti, design, etc.).

Ciò ci permetterà, infatti, di identificare tale innovazione come "nostra" davanti agli occhi degli altri che, conseguentemente, non potranno copiarcela.

La tutela massima, parlando di innovazione, la si ottiene se si riesce a brevettare l'innovazione e, successivamente, ad attribuirgli un marchio registrato al fine di dare anche un nome ad essa.

Le aziende, quando raggiungono un sufficiente grado di evoluzione, riservano un posto importante all'innovazione nei loro diritti legali, proteggendola con norme adeguate (come, per l'appunto, il brevetto).

Anche questo è un elemento di valutazione del grado di sviluppo di un Paese: evoluzione tecnologica e evoluzione culturale sono, infatti, intimamente connesse. Quando il livello culturale regredisce per ragioni esterne alla società (catastrofi naturali) o sociali (rivoluzioni), declina anche l'innovazione.

Nel formulare una strategia di innovazione, un elemento fondamentale è rappresentato dalla definizione dei meccanismi di protezione delle innovazioni sviluppate.

La scelta di applicare meccanismi di protezione e la determinazione dell'intensità del grado di protezione sono due decisioni molto complesse che devono tener conto, principalmente, dei fattori che condizionano le probabilità per l'impresa di acquisire tutte le rendite generate dai processi di innovazione (appropriabilità).

L'appropriabilità è la capacità dell'impresa di acquisire e trattenere di per sé le rendite generate dai propri processi innovativi.

Il grado di appropriabilità di un'innovazione è determinato dalla facilità e dalla rapidità con cui i concorrenti riescono a imitarla, che dipende da:

- natura dell'innovazione;
- base di conoscenza (tacita, socialmente complessa);
- efficacia dei meccanismi di protezione.

I meccanismi di protezione delle innovazioni sono così sintetizzabili:

Brevetto	<p>Protegge un'invenzione</p> <ul style="list-style-type: none"> • è un titolo di proprietà per l'inventore che concede il diritto all'utilizzo • prevede categorie differenti in base all'oggetto da proteggere • ha modalità e durate diverse da paese a paese • prevede processi di rilascio più o meno complessi e differenziati (imprese, università, ecc.)
Marchio	<p>Protegge parole, frasi, simboli, disegni o qualsiasi elemento (percepibile con i sensi) distintivo della fonte di provenienza o della proprietà di un bene</p> <ul style="list-style-type: none"> • marchio commerciale (trademark) • marchio di servizio (service mark)
Copyright	<p>Protegge il diritto dell'autore</p> <ul style="list-style-type: none"> • la protezione è automaticamente garantita nel momento in cui un'opera che presenta tutti i requisiti viene creata • non è richiesta alcuna registrazione
Segreto industriale	<p>E' rappresentato da informazioni di proprietà esclusiva di un'impresa che rimangono ignote all'esterno dell'organizzazione industriale</p>
Disegni e modelli industriali	<p>Per disegno o modello si intende l'aspetto, in termini di caratteristiche della forma, della struttura, delle linee, dei contorni, dei colori, dei materiali e dell'ornamento, di un prodotto intero o di una sua parte, dove per prodotto si intende un oggetto industriale o artigianale.</p>

Il brevetto è un titolo “territoriale”.

Il brevetto ha un’efficacia territoriale limitata agli Stati in cui la domanda viene depositata e nel seguito accolta.

Pertanto, se vi è una diversa “copertura geografica” ciò comporterà una diversa estensione territoriale della tutela. Il brevetto è un titolo non invocabile nei territori dove non è stato esteso. Il pro del principio di “territorialità” dei brevetti sta sicuramente nel fatto di potere avere delle opzioni di sfruttamento degli stessi su una scala geografica più ampia ma, dall’altra parte, ciò comporta pure una maggiore esposizione. E’ implicito, quindi, che un brevetto con un’ampia estensione internazionale è più appetibile per il potenziale licenziatario. Il processo di concessione di un brevetto è piuttosto lungo e articolato in più fasi. La domanda di brevetto gode di una tutela provvisoria e rimane segreta per 18 mesi, poi viene pubblicata ed è “azionabile”.

La domanda di brevetto ha un “rischio di concessione” che è valutato più o meno alto a seconda dello stato dell’arte in quanto strategie alternative o complementari al brevetto possono mitigare tale rischio.

Riguardo a quali sono i criteri secondo cui si deve valutare il valore di un brevetto, e ciò (è importante ricordarlo) si può fare anche prima di depositarlo, è importante osservare che la valutazione deve tenere conto di molteplici aspetti:

- la verifica della portata inventiva nei confronti dello stato dell’arte (questo viene comunemente definito come aspetto della brevettabilità);
- l’esame dei costi, dei rischi e dei benefici della brevettazione;
- la verifica della possibilità di uscita dall’investimento nel brevetto, intesa come la riflessione in merito a come posso sfruttare questo brevetto e, in proposito, si può scegliere tra una cessione del brevetto, una concessione in licenza, etc.;
- un’analisi del mercato e della concorrenza, che implica a monte l’esistenza di una strategia di ingresso nel mercato da parte dell’azienda.

Ogni Stato ha procedure proprie per la presentazione e l’esame delle domande di brevetto. Le diversità procedurali, unitamente alle diversità linguistiche, possono rendere particolarmente complesso e oneroso, non solo dal punto di vista economico, ottenere un titolo con un’ampia estensione territoriale, oltre a comportare il rischio di difformità nel contenuto dei brevetti rilasciati dai singoli Stati.

CAPITOLO 4 : COME CREARE VALORE ECONOMICO CON LE INNOVAZIONI

Se il brevetto, o il marchio, lo “tengo nel cassetto” è ovvio che tale titolo non ha alcun valore potenziale. Emerge la necessità, quindi, di doverlo sfruttare in qualche modo.

Ecco che a questo punto entra in campo il tema della replicabilità. Per replicare la “funzione d’uso” dell’innovazione, sia essa tecnologica, di processo, di prodotto o di marketing, sarà necessario replicarla il maggior numero di volte possibile.

Come?

Lo possiamo fare in modo diretto, avviando ad esempio un processo di industrializzazione e curandone tutta la distribuzione, oppure potremo affidarci ad altri per la distribuzione, eventualmente conservando il monitoraggio della modalità con cui viene distribuito (ad esempio, con la formula del franchising), oppure potremo cedere i diritti a terzi (licensing).

Franchising

Il franchising, o affiliazione commerciale, è una formula di collaborazione tra **imprenditori** per la distribuzione di servizi e/o beni, indicata per chi vuole avviare una nuova **impresa** ma non vuole partire da zero, e preferisce affiliare la propria impresa ad un **marchio** già affermato. Il franchising è infatti un accordo di collaborazione che vede da una parte un'azienda con una formula commerciale consolidata (affiliante, o *franchisor*) e dall'altra una società o una persona fisica (affiliato, o *franchisee*) che aderisce a questa formula.

L'azienda *madre*, che può essere un produttore o un distributore di prodotti o servizi di una determinata marca od insegna, concede all'affiliato, in genere rivenditore indipendente, il diritto di commercializzare i propri prodotti e/o servizi utilizzando l'insegna dell'affiliante oltre ad assistenza tecnica e consulenza sui metodi di lavoro. In cambio l'affiliato si impegna a rispettare standard e modelli di gestione e produzione stabiliti dal *franchisor*. In genere, tutto questo viene offerto dall'affiliante all'affiliato in cambio del pagamento di una percentuale sul **fatturato** (*royalty*) e/o di una commissione di ingresso (*fee*) insieme al rispetto delle norme contrattuali che regolano il rapporto.

Fonte: *wikipedia*

Licencing

Con il termine licenza (in inglese licensing), in economia si intende la cessione da parte dell'autore o del detentore di un diritto ad altro soggetto perché la possa utilizzare traendone dei benefici economici, come ad esempio la produzione su licenza.

Il licenziante, ovvero colui che cede la licenza, ed il licenziatario, colui che gestisce la licenza, si accordano perché i benefici vengano remunerati attraverso un compenso (fee) che può essere fisso o variabile sulle vendite. Quando la parola licensing è usata nel linguaggio di marketing si parla del diritto di cui sopra legato ad una delle seguenti categorie: arte, spettacolo/personaggi, moda, musica, sport, marchi aziendali, editoria/autori.

La licenza è, quindi, quell'attività di marketing attraverso la quale chi detiene un diritto con riferimento alla licenza lo cede ad un altro soggetto dietro pagamento di un compenso unico o percentuale (royalty) nel rispetto di alcune regole definite nel contratto di licensing.

In questo modo il licenziatario (licensee) ha diritto di utilizzare e sfruttare economicamente il marchio o il logo, le tecnologie di processo o prodotto e le stesse conoscenze che il soggetto licenziante (licensor) mette a disposizione con questo contratto.

Fonte: wikipedia

4.1 DAL MARCHIO AL BRAND PASSANDO PER IL MARKETING

Come abbiamo avuto modo di evidenziare nel capitolo precedente, il marchio è un titolo di proprietà intellettuale che associa un nome o simbolo grafico ad una persona fisica o giuridica, in un ambito territoriale determinato e per determinate tipologie di prodotto.

Spesso nel linguaggio colloquiale si utilizza il termine marchio come sinonimo di brand, ma nella realtà così non è.

La funzione del marchio è di contraddistinguere prodotti, servizi, e imprese. Per tale ragione, rappresenta anche un importante strumento di comunicazione tra imprese e consumatori.

Marchio

Il marchio è un qualunque segno suscettibile di essere rappresentato graficamente, in particolare parole (compresi i nomi di persone), disegni, lettere, cifre, suoni, forma di un prodotto o della confezione di esso, combinazioni o tonalità cromatiche, purché siano idonee a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli delle altre.

In Italia esso è disciplinato dagli articoli da 7 a 28 del Codice della proprietà industriale (decreto legislativo n. 30 del 10 febbraio 2005).

Si distingue il marchio di fatto dal marchio registrato che, in virtù del processo di registrazione dinanzi all'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM), gode di una protezione rafforzata in quanto ha data certa, mentre il marchio di fatto deve dimostrare sia la notorietà che il pre-uso esteso. La registrazione dura dieci anni a partire dalla data di deposito della domanda, salvo il caso di rinuncia del titolare e alla scadenza può essere rinnovata ogni volta per ulteriori dieci anni.

Fonte: wikipedia

Il marchio è associato alla ® indicante che il processo di tutela è stato avviato con successo.

Il brand invece è qualcosa di diverso, è qualcosa che è mio e ha un valore.

Il brand è costituito dal legame psicologico di rappresentatività che il consumatore instaura con un determinato insieme di prodotti o servizi distinti dagli altri da proprie peculiari caratteristiche.

In altri termini, il brand rappresenta un insieme di nomi o segni distintivi attraverso i quali un'impresa contraddistingue il proprio prodotto da altri dello stesso genere.

Letteralmente l'espressione significa "marca" o "marchio di fabbrica".

Il brand serve a semplificare le scelte, non solo a favore del consumatore finale ma anche a favore delle aziende.

Brand management

Il brand management è l'applicazione delle tecniche di marketing a uno specifico prodotto, linea di prodotto o marca (brand). Lo scopo è aumentare il valore percepito da un consumatore rispetto a un prodotto, aumentando di riflesso il brand equity (valore del marchio o patrimonio di marca). Gli operatori del marketing vedono nella marca la "promessa" implicita di qualità che il cliente si aspetta dal prodotto, determinandone così l'acquisto nel futuro.

Si considera che il brand management sia una disciplina nata alla Procter & Gamble come risultato di un famoso promemoria di Neil H. McElroy.

Un giusto brand management genera un aumento delle vendite, rendendo il prodotto più appetibile rispetto a quelli della concorrenza. Il brand equity è determinato dall'extra-profitto che genera per l'impresa grazie all'utilizzo del brand.

Fonte: wikipedia

Parlando del brand come un asset aziendale, è importante sottolineare il processo di costruzione di un brand, che passa dai seguenti step:

- definire l'identità del brand;
- comunicarlo;
- diffonderlo tramite un processo di adozione che implica l'adozione di opportune strategie di marketing di prodotto, di distribuzione, di comunicazione e di prezzo.

I diversi tipi di brand

Esistono diversi tipi di brand, ciascuno dotato di caratteristiche molto diverse.

In riferimento all'ampiezza del portafoglio prodotti a cui si riferiscono:

mono brand: usato per uno o pochi prodotti, e quindi evocante determinate caratteristiche funzionali del prodotto a cui si riferisce.

family brand: riferito a molti prodotti, e che quindi richiama non caratteristiche specifiche (dato che esse sono diverse per ogni prodotto della "famiglia"), ma situazioni emotive o valori astratti.

A seconda della distanza dall'identità aziendale:

corporate brand: usato sia per i prodotti, sia per richiamare l'immagine dell'azienda e le sue competenze distintive (di solito il marchio stesso dell'azienda).

furtive brand: distante dall'identità aziendale, riferibile solo a determinati prodotti.

Tipologie "ibride":

brand endorsed: incorpora due marchi appartenenti a due diverse tipologie tra quelle sopra citate. Un esempio è il brand "Mulino Bianco Barilla", che incorpora sia il corporate brand (Barilla) che il family brand (Mulino Bianco).

brand individuali: brand diversi per ogni prodotto.

Fonte: *Wikipedia*

Figura n. 2: il legame innovazione-brand



Fonte: Dalla Creatività all'Innovazione, Giovannoni E., Maraghini M.P.

Il brand presenta determinate caratteristiche:

- non è qualcosa di fisico;
- per poterlo avere è necessario investire.

Gli investimenti in brand possono riguardare:

- strategia (tempo, qualità del pensiero)
- comunicazione integrata

- coerenza maniacale del marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione e persone)
 - formazione
 - controllo
 - tutela (marchi, azioni a tutela, etc.)
- ha un (potenziale) mercato di scambio ma non si collega a un prezzo oggettivo di listino
- il suo valore è soggettivo, direttamente proporzionale al suo utilizzo

Parlando di brand, e in particolare di brand equity, è interessante introdurre due ulteriori concetti utilizzati dai tecnici della comunicazione:

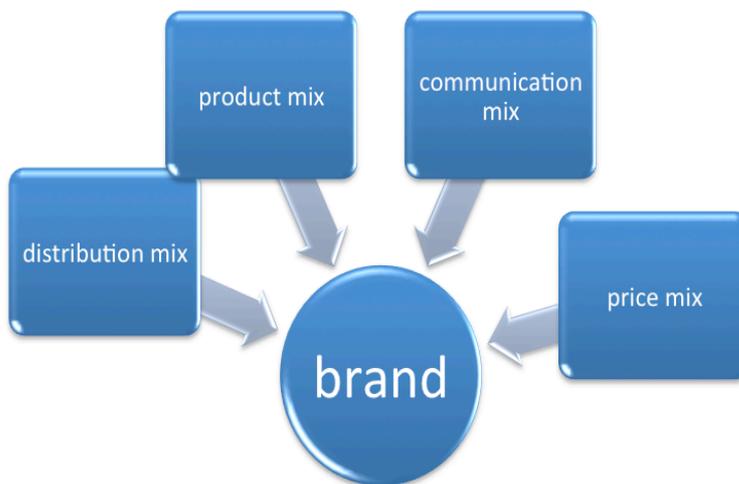
- **brand awareness:** la capacità di una domanda di identificare un particolare brand. Si misura tramite dei parametri, come: la non conoscenza, il ricordo sollecitato o il ricordo spontaneo
- **brand image:** individua le percezioni della domanda riassumendo i valori positivi (accettazione) o non positivi.

La valutazione del brand segue determinati step:

1. l'attualizzazione dei redditi differenziali attesi;
2. la determinazione del costo sostenuto;
3. la determinazione del costo di riproduzione.

L'utilità di un brand è riconducibile anche alla capacità di poter trasmettere fiducia agli investitori e alla possibilità, se si manifestano le condizioni, di adottare delle **exit strategy**.

Figura n. 3: Le caratteristiche del brand



Fonte: Dalla *Creatività all'Innovazione*, Giovannoni E., Maraghini M.P.

In conclusione, si deve prestare attenzione sul fatto che come si può creare un brand, lo si può anche distruggere. La distruzione di un brand accade se non lo si protegge adeguatamente oppure se si mettono in atto delle azioni tattiche (azioni distributive, azioni di prezzo, etc.) non coerenti con la propria strategia

Figura n. 4: Nike - logo



Fonte: Google

aziendale.

Detto ciò è interessante sottolineare che l'errore più comune oggi consiste nel confondere il brand con il prodotto o con il logo.

E per capire la differenza esistente tra brand e logo è opportuno fare degli esempi, come quello dell'azienda Nike.

Riconoscete questo simbolo?

Forse i più evoluti sanno che Nike sta per un personaggio della mitologia greca che rappresentava la personificazione della vittoria (in lingua greca detta, appunto, *víκη*), o, per dire meglio, la *Vittoria alata*.

Il "baffetto virtuoso" della Nike è semplicemente il logo dell'azienda.

Il logo è la scritta che solitamente rappresenta un prodotto, un servizio, un'azienda o un'organizzazione. E' costituito, tipicamente, da un simbolo o da una versione o rappresentazione grafica di un nome o di un acronimo che prevede l'uso di un lettering ben preciso.

Il logo è un'entità priva di valore in sé se questo non è conosciuto dai consumatori.

Un logo professionale è ormai diventato una necessità per potere permettere la riconoscibilità dell'azienda a cui il logo fa riferimento con un effetto quasi immediato.

La funzione del logo è ispirare fiducia e superiorità rispetto a un altro marchio.

Al giorno d'oggi si tende ad accompagnare il logo con uno slogan che aiuta a rafforzare l'identità del marchio.

Al simbolo identificato dal logo si associa uno stile che, se riprendiamo l'esempio di Nike, è facilmente rappresentabile dall'immagine seguente.

Figura n.5: Nike – pay off



Fonte: Google

Ecco, un altro elemento del brand,: il pay off o, più comunemente definito, slogan.

Lo slogan non è altro che la verbalizzazione dell'identità di un'azienda.

Non è certamente detto che tale identità sia positiva per tutti.

Tornando al marchio, il suo valore è dato dagli utilizzatori, cioè dai soggetti che possono farne uso.

Vero è che nel momento successivo, quando inizia il processo di costruzione del brand, diventa fondamentale accertarsi che il marchio ci appartenga.

Per usare una metafora riferita al settore dell'edilizia, se vogliamo costruire un palazzo è bene accertarci, prima di tutto, di avere un titolo di proprietà o quanto meno un diritto d'uso (un marchio potremo, infatti, averlo preso in licenza da altri e poi aver investito per svilupparne il brand) per costruire l'edificio poiché il rischio è che dopo aver finito i lavori qualcuno ci obblighi a buttare giù tutto.

Il diritto esclusivo all'uso del marchio e la conseguente possibilità di vietarne l'uso a terzi è conferito con la registrazione, ma i diritti retroagiscono dalla data di deposito della domanda di registrazione.

La registrazione dura 10 anni, a partire dalla data di deposito della domanda, salvo il caso di rinuncia del titolare. Alla scadenza del decennio, la registrazione può essere rinnovata per un numero indeterminato di volte, ogni volta per una durata di ulteriori 10 anni.

Nel caso di rinnovo del deposito del marchio stesso senza variazioni si parla propriamente di rinnovazione.

L'eventuale rinuncia della tutela del segno come marchio da parte del titolare diviene efficace solo con l'annotazione nel registro dei marchi.

Le cause di decadenza di un marchio sono: la volgarizzazione (perdita della capacità distintiva del marchio in quanto divenuto denominazione generica del prodotto o servizio), l'illiceità sopravvenuta e il non uso.

Può presentare domanda di registrazione del marchio d'impresa chi lo utilizza o si propone di utilizzarlo nella produzione o nel commercio di beni o nella prestazione di servizi della propria impresa o di imprese a cui ha concesso l'uso, mediante contratti di licenza.

Con un contratto di licenza il titolare consente ad altri di utilizzare il marchio, pur mantenendone la proprietà. La licenza può essere:

- esclusiva o non esclusiva, nel caso in cui venga concessa contemporaneamente a soggetti diversi in relazione agli stessi prodotti o servizi;
- totale o parziale, cioè può riguardare la totalità o solo parte dei prodotti o servizi per i quali il marchio è stato registrato.

Le licenze non esclusive possono comportare il rischio che vengano immessi sul mercato, con lo stesso marchio, prodotti o servizi apparentemente identici, ma in realtà qualitativamente diversi, con conseguente danno per il consumatore. Per questo motivo, è previsto che le licenze non esclusive siano lecite a condizione che il licenziatario si obblighi espressamente ad usare il marchio per contraddistinguere prodotti e servizi uguali a quelli corrispondenti messi in commercio dal titolare e dagli altri licenziatari.

In conclusione, un messaggio importante che si deve ineludibilmente evidenziare, riguardo al legame tra marchio e brand applicate alle innovazioni, è che se 20 anni fa nel momento in cui si doveva procedere alla costruzione di un marchio c'era la necessità di tenere conto di determinate regole circa "il peso della comunicazione da trasmettere", oggi il mondo è cambiato completamente e queste regole non esistono (quasi) più.

In altri termini, prendendo a riferimento anche un video molto esplicativo denominato "History of Branding" (link utile: <http://www.youtube.com/watch?v=X5rx4m2DL-A>), si vede bene come sia cambiato, in particolare, proprio il modo di comunicare.

Oggi siamo letteralmente bombardati di comunicazione, di "marchi" che tentano di diventare per noi dei brand.

Il risultato è che le regole del "quanti kg di comunicazione far passare tramite i marchi/brand" non funzionano più. Oggi, per poter costruire un brand efficace, è fondamentale instaurare un legame emotivo con il proprio target, sia esso consumer o business.

Il brand è un legame psicologico di appartenenza di condivisioni di valori.

Pure il brevetto, elemento chiave dell'economia industriale centrata sulla produzione, sta oggi cambiando ruolo. Spesso è ostacolo allo sviluppo, altre volte ancora

viene usato per "cementare" alleanze.

Internet è stata ribattezzata "*The biggest copy machine of the world*" e questo aspetto va tenuto presente. Vanno, quindi, aumentate le occasioni per il libero scambio di idee e, soprattutto, va ripensato in maniera sostanziale tutto il sistema brevettuale.

Figura n. 6 e 7:



4.2 LE STRATEGIE DI MARKETING

A questo punto cominciamo a presentare l'abbinamento virtuoso innovazione-marketing.

Se all'innovazione è dato il ruolo di rompere gli schemi del passato per proporre soluzioni nuove, al marketing si attribuisce il compito in azienda di "leggere il futuro" e risolvere i problemi di trasformare in valore economico il servizio/prodotto potenzialmente creato dall'azienda.

L'economista Peter Druker, nel suo libro *Practice Management* del 1977, già infatti evidenziava: *"because its purpose is to create customers, the business has two and only two functions: marketing and innovation. Marketing and innovation create value, all the rests are costs"*.

Figura n. 8: Il marketing è scambio



Fonte: Google

L'innovazione crea un vantaggio potenziale, mentre il marketing lo porta a mercato, monetizzando tale vantaggio. Ma com'è possibile prevedere il futuro? Qualche scettico potrebbe dire "solo dotandosi di una sfera di cristallo". In realtà la capacità di proiettarsi al futuro è il risultato da un lato di una capacità di

visione, dall'altro di un intento di influenzare il corso degli eventi.

Il marketing secondo quest'accezione dovrebbe essere in grado di definire la strada verso la quale procedere con il business, in una proiezione sul futuro. Ovviamente per far questo è necessario avere una profonda conoscenza della situazione attuale e degli elementi interpretativi che contribuiranno a disegnare l'evoluzione.

Il marketing come insieme di attività che devono gestire la relazione con il mercato dovrebbe quindi essere in grado di analizzare i desideri del cliente per capire cosa crea valore per il cliente e cosa non lo crea in modo da attivare poi un processo di produzione di ciò che veramente conta per il cliente.

E naturalmente, un'attività di marketing più strategica, cross-funzionale e orientata al risultato del conto economico, necessariamente sarà attenta anche a tagliare tutti i costi che non creano un valore aggiunto.

Al riguardo vale la pena di spendere qualche parola in più. Spesso il marketing viene considerato in modo limitato come comunicazione. Ma uscendo dalla definizione classica, usando **la metafora dell'iceberg**. Il 90% dell'iceberg, la parte sommersa, è il lavoro del marketing che, però, non viene visto. Ad essere visto è il risultato di ciò che il marketing ha prodotto (una pubblicità, una linea di prodotti, una campagna promozionale, un evento, etc.). Nella parte non visibile i sono studi, ricerche, analisi di mercato, definizione delle strategie, pianificazione e programmazione delle azioni per raggiungere gli obiettivi prefissati e decretare il successo della vendita o dell'azione promozionale. Potremo dire, semplificando, che il marketing supporta la vendita definendo: a chi vendere, come e che cosa. Stimolando anche dei bisogni non percepiti, creando dei prodotti che realizzano dei bisogni latenti. Chi avrebbe sentito l'esigenza di un telefono che fosse assieme cellulare, computer, macchina fotografica, prima dello smartphone?

Ikea è una case history di marketing di successo. La società svedese individua la necessità di arredamento di design, ma a basso prezzo. Oggi Ikea è in tutto il mondo e ha stravolto il concetto della vendita tradizionale del negozio di arredamenti, perché l'acquisto ha assunto la forma del "fai da te".

In un'epoca in cui la gente non vuole farsi vendere, ma adora comprare, direi che questa è doppiamente la formula vincente.

Figura n. 9: Ikea



Fonte: Google

4.3 UN ESEMPIO VIRTUOSO: IL CASO GEOX

Figura n. 10: GEOX



Il "caso" Geox è un esempio virtuoso del ciclo che lega innovazione, titolo di proprietà, marchio e brand.

La storia di Geox è strettamente legata a quella del suo fondatore, Mario Moretti Polegato, e della sua famiglia,

Fonte: Google

attiva da tre generazioni nell'imprenditoria in molteplici settori ed, in particolare, in quello vinicolo.

L'idea imprenditoriale nacque proprio da un'esperienza di Polegato che, dopo aver completato gli studi in agraria, entrò nell'azienda di famiglia con l'obiettivo di condurla verso nuovi mercati ma, in occasione di un soggiorno a Reno, in Nevada, per una conferenza dell'industria vitivinicola, iniziò ad avere fastidiosi disturbi ai piedi durante il *jogging* quotidiano, provocati dal grande caldo. Le sue scarpe con la suola di gomma, eccezionali quanto a stabilità e capacità di ammortizzazione, si rivelarono infatti "un vero e proprio forno per i suoi piedi" e, tormentato da questo fastidio, decise di aprire un paio di fori nelle soles delle scarpe, per diminuire la temperatura interna.

Tornato in Italia, nei primi anni '80, Moretti Pelegato sviluppò la sua intuizione mettendo a punto nei laboratori di una piccola azienda calzaturiera della zona di Montebelluna le prime calzature con la suola di gomma bucata, che permettevano ai piedi di traspirare, ma impedivano all'acqua di entrare.

Il problema da risolvere consisteva nel fatto che le soles in gomma creano un involucro impermeabile attorno al piede e il sudore prodotto dalla naturale sudorazione si condensa intorno alla scarpa creando una sgradevole sensazione di umido e cattivo odore. Furono così posizionati una serie di piccoli fori nella gomma, in corrispondenza della più alta concentrazione di ghiandole sudoripare della pianta del piede.

Moretti Polegato brevettò immediatamente questa nuova tecnologia e, così facendo, creò la prima "scarpa che respira".

L'idea in sé o, per dire meglio, l'innovazione è semplice, magari banale, ma sicuramente *risolutiva di un'esigenza reale*.

"La nostra azienda investe molto in ricerca, il nostro fine è quello di apportare un costante miglioramento ai nostri prodotti. Abbiamo nel cassetto altri 40 brevetti in attesa di essere immessi sul mercato. Ciò non solo ci consente di mantenere il nostro vantaggio competitivo, ma è anche garanzia della nostra promessa di benessere per i nostri consumatori nei cinque continenti."

Il concetto che esprime il presidente di Geox in queste poche righe, rappresenta fedelmente il DNA dell'azienda calzaturiera italiana. Se innovare significa guardare con maggiore attenzione al mercato, ai clienti, ai concorrenti, anticipando tendenze e cogliendo

opportunità risolvendo problemi di utilità quotidiana, scopriamo subito il motivo del successo dell'azienda guidata da Polegato.

La storia della Geox è la storia del suo sistema, brevettato circa dieci anni fa, nato per risolvere un problema: l'assenza di traspirabilità delle calzature con suola in gomma e la sgradevole sensazione di umido e cattivo odore che ne deriva. Dopo questa importante invenzione Geox non si è limitata ad applicarla ma ha continuato ad investire in ricerca e sviluppo per migliorare la qualità dei propri prodotti e rispondere alle esigenze del mercato.

Geox con la sua crescita di circa il 40% annuo è la dimostrazione materiale che i vecchi schemi industriali del Vecchio Continente sulla trasformazione del prodotto sono superati e che c'è bisogno della nuova industria del futuro, l'industria che innova, che punta sulla ricerca e sviluppo sui progetti di collaborazione e formazione con le università.

Questo fiore all'occhiello dell'industria italiana è riuscito a scardinare quelli che erano i principi classici della competizione economica nel settore calzaturiero ed attraverso l'innovazione è entrato in uno dei comparti più maturi dell'economia. Ha capito che nel mondo della globalizzazione tutto si muove e tutto cambia rapidamente e l'unico modo per rimanere competitivi è intraprendere il percorso dell'innovazione.

Geox ha attuato sin dalla nascita l'idea di brevettare le proprie innovazioni in quanto vi era la decisa consapevolezza che tale pratica avrebbe permesso di maturare competenze distintive da sfruttare per il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo.

Ad oggi sono circa 40 i brevetti registrati dall'azienda, che ha applicato il principio prima su vari tipi di calzature per poi passare all'applicazione, secondo una strategia di diversificazione correlata, anche all'abbigliamento.

Geox deve il suo successo ad alcuni punti di forza che, nel loro insieme, la distinguono nel panorama del settore calzaturiero italiano e mondiale, e precisamente:

- Tecnologia: costante focalizzazione sul prodotto caratterizzato dall'applicazione di soluzioni innovative e tecnologiche ideate da Geox e protette da brevetto.
- Focus sul consumatore: posizionamento "trasversale" dei propri prodotti, con una vasta gamma di calzature per uomo, donna e bambino, nell'ampia fascia di prezzo medio e medio/alta del mercato (family brand).

- Riconoscibilità del marchio: elevata riconoscibilità del marchio GEOX, grazie ad una efficace strategia di comunicazione, e la sua identificazione da parte del consumatore con il concetto del “far respirare”.
- Internazionalizzazione: crescente presenza nei mercati internazionali grazie alla replicabilità del modello di business messo a punto in Italia.
- Distribuzione: rete di negozi monomarca Geox Shop, in Italia ed all'estero, sviluppata, in funzione della struttura di distribuzione dei singoli Paesi, in misura calibrata con la capillare rete dei clienti multimarca, entrambe volte ad ottimizzare la penetrazione commerciale nei singoli mercati e promuovere al tempo stesso in modo coerente il marchio GEOX presso il consumatore finale.
- Supply chain: flessibilità del modello di business delocalizzato ed in gran parte in outsourcing, in grado di gestire in modo efficiente il ciclo produttivo e logistico, mantenendo in capo alla Società il presidio delle fasi critiche della catena del valore, al fine di controllare la qualità del prodotto e i tempi di consegna.

La Geox adotta una strategia di diversificazione correlata basata:

- a) sul marketing, sfruttando lo stesso marchio sia per il settore delle scarpe che per quello dell'abbigliamento;
- b) sugli investimenti in ricerca e sviluppo applicando il know-how acquisito nello studio della traspirazione anche agli indumenti come giacche, giacconi e giubbotti.

La scelta di entrare in una certa area di business (abbigliamento) è giustificata dalle opportunità di sfruttare determinate interrelazioni con altri business.

La Geox si diversifica nel business dell'abbigliamento sfruttando interrelazioni tangibili che si manifestano principalmente nell'ambito delle funzioni di marketing ed attività di supporto, cercando di sfruttare principalmente lo stesso marchio sia per il settore delle scarpe che per quello dell'abbigliamento. L'approccio in questo settore da parte della Geox è svolto progressivamente, per gradi in quanto le potenzialità del progetto abbigliamento sono enormi. Questo progetto non parte da zero, come dieci anni fa fece la scarpa Geox, ma nasce trainato già da un marchio consolidato nelle calzature.

Anche la distribuzione dell'abbigliamento, come peraltro fanno altre multinazionali, potrà utilizzare gli stessi canali della scarpa e quindi attraverso 408 negozi monomarca, 193 dei quali in Italia. Ma è proprio in questo segmento che Geox può trovare un'interessante opportunità per ridurre il rischio di dipendenza dal settore delle calzature. Tra i vari rischi

connessi all'attività aziendale, si segnala la possibilità che i concorrenti possano sviluppare prodotti con una tecnologia simile o alternativa a quella della società.

La tutela garantita dai brevetti sui propri prodotti e sulla propria tecnologia può limitare l'aggressività dei concorrenti, che puntano sull'imitazione del prodotto (produttori asiatici in particolare). Tuttavia, i brevetti possono fare poco nel caso di un miglioramento dei prodotti concorrenti, considerando che Geox ha cercato di spostare la competizione sulla qualità del prodotto piuttosto che sul prezzo.

I rischi sono amplificati dal fatto che la quasi totalità dei ricavi è realizzata in un unico segmento, quello della calzatura. Un rallentamento di questo mercato o un aumento della pressione competitiva potrebbe mettere a repentaglio la vorticosa crescita di Geox. Al contrario, una diversificazione nel settore dell'abbigliamento può diminuire il rischio derivante dal presidio in un solo segmento di mercato.

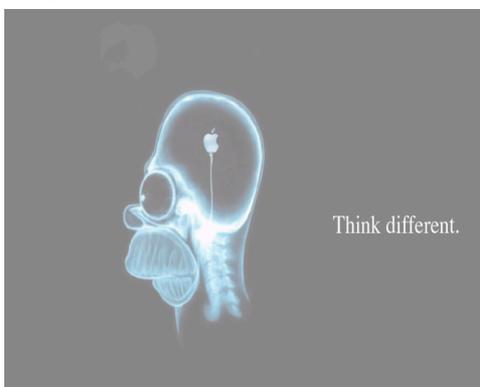
Le previsioni di crescita sull'abbigliamento sono elevatissime anche perché finora la "giacca che respira" è venduta solo in Italia.

Il comparto cresce a ritmi elevati (46%), e l'azienda punta ad ottenere in un futuro prossimo il 50% delle vendite nell'abbigliamento.

4.4 LE DIVERSE STRATEGIE PER REPLICARE IL VALORE

Ponendo l'attenzione sui vari livelli in cui si classificano le strategie di marketing, si evidenzia:

Figura n. 11: Think different



Fonte: Google

- Livello 0. Sono proprietario di un titolo (brevetto, marchio) e cedo ad altri lo sfruttamento di quel titolo ricevendo, come contropartita, una royalty. A cosa devo fare attenzione? – a scegliere bene a chi dare la licenza perché se costui non ne replica l'uso io non guadagno

- Livello 1. Produco ma mi affido

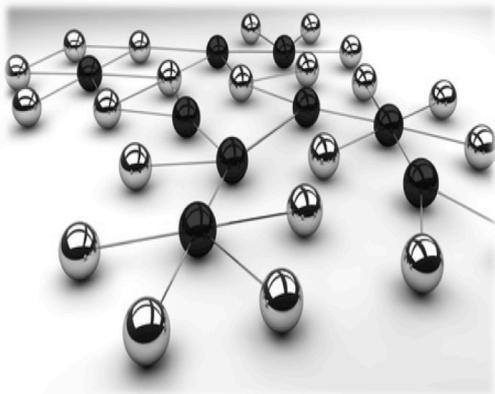
completamente ad esterni per quanto riguarda la distribuzione. Il limite, in

tale caso, è dato dall'impossibilità effettiva di controllare la distribuzione

- Livello 2. Faccio produrre (evito di concentrarmi sugli aspetti produttivi) ma investo nel costruire la distribuzione
- Livello 3. Faccio tutto io. Questo richiede non soltanto capitali ma rapidità d'azione.

4.5 LE RETI, STRUMENTI ANCHE PER I PICCOLI

Figura n. 12: Le reti di imprese



Fonte: Google

Ma come si fa a “replicare” l’uso di un brevetto o di un marchio?

Beh le multinazionali lo fanno da sempre, acquisendo tecnologie/know-how in un paese e replicando tale soluzione in altri paesi, magari anche sfruttando i diversi cicli economici del contesto (esempio: trasferimento di tecnologie obsolete in paesi evoluti per poterle sfruttare in paesi emergenti).

E i piccoli?

Ormai da tempo lo slogan che aveva creato il successo delle Pmi italiane nel dopoguerra (“piccolo è bello”) è superato.

Piccolo non è bello perché il piccolo non riesce a creare le necessarie economie di scala della conoscenza.

Piccolo è bello solo se il piccolo riesce a replicare il modus operandi delle multinazionali.

In un mondo idilliaco dove le rivalità e le pulsioni individuali non esistono, un insieme di piccole aziende collegate a rete potrebbe di fatto focalizzarsi ognuno sul proprio sapere e poi scambiare tale sapere in rete.

Perché ho detto mondo idilliaco?

Perché mentre nelle multinazionali è il potere che impone i processi di technology transfer, nelle reti di Pmi è necessaria la condivisione di intenti, la fiducia reciproca.

E’ necessario, quindi, “lavorare sulle persone”.

A questo proposito, è importante sottolineare lo strumento costituito dalle reti di imprese.

La rete di imprese è un accordo, o meglio un contratto, che consente alle imprese di mettere in comune delle attività e delle risorse, allo scopo di migliorare il funzionamento di quelle attività, nell’ottica di rafforzare la competitività dell’attività imprenditoriale.

In sostanza, il contratto di rete di imprese deve prevedere inevitabilmente:

- un programma comune (alle imprese che costituiscono la Rete);
- una collaborazione tra le imprese della Rete.

Inoltre, il contratto può prevedere anche:

1. lo scambio di informazioni
2. lo scambio di prestazioni (industriali, commerciali, tecniche, tecnologiche)
3. l'esercizio in comune di una o più attività (ovviamente, funzionale all'operatività di ciascuna azienda della Rete, dovendo rientrare nell'oggetto dell'impresa).

Le reti di imprese rappresentano una forma di coordinamento di natura contrattuale tra operatori economici, destinata in particolare alle Pmi che vogliono incrementare la loro capacità competitiva, senza ricorrere a fusioni o ad incorporazioni/acquisizioni da parte di un unico soggetto.

Un coordinamento di cui c'è decisamente bisogno, tanto più che la cultura imprenditoriale italiana non sempre è stata molto propensa alla collaborazione.

La grande innovazione della rete di imprese è, in effetti, la possibilità di coniugare indipendenza e autonomia imprenditoriale con la capacità di acquisire una massa critica di risorse finanziarie e di know-how in grado di consentire il raggiungimento di obiettivi strategici, altrimenti fuori portata per una piccola impresa.

La necessità di processi aggregativi da parte delle piccole imprese è oggetto di discussione da anni in Italia.

D'altronde la piccola dimensione delle imprese italiane, se da una parte presenta diversi vantaggi in termini di flessibilità ed adattabilità all'evoluzione dei mercati, dall'altra pone indubbe difficoltà sul fronte della capacità di competere in mercati sempre più globalizzati, dove la disponibilità di risorse adeguate rappresenta spesso un fattore critico di successo.

Ecco, dunque, che l'istituzione di una Rete, dotata di un'organizzazione snella e di adeguate risorse patrimoniali, potrebbe effettivamente costituire una soluzione in grado di superare i limiti posti dalle piccole dimensioni degli operatori economici italiani e diventare così uno strumento efficace per l'innovazione e la crescita delle Pmi.

D'altro canto, si è più volte osservato che gli strumenti del diritto societario non sono più sufficienti per favorire processi di aggregazione e innovazione tra le piccole imprese, che rappresentano attualmente oltre il 95% del sistema produttivo italiano.

La funzione principale del contratto di rete è la definizione di regole attraverso le quali le imprese, rimanendo indipendenti, possono realizzare progetti industriali o commerciali comuni, diretti, in particolare, ad accrescere la capacità innovativa e la competitività che sono obiettivi molto ampi, e che, quindi, possono concernere qualsiasi produttore di beni e servizi.

In conclusione, il principio ispiratore della Rete è la relazione organizzata tra imprese, fondata sulla potenziale complementarietà tra i partecipanti, e finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni, un principio che permette di superare la logica della territorialità e della specializzazione produttiva dei distretti, la limitazione operativa dei consorzi, concentrati su singole fasi della produzione e, quindi, di differenziarsi dalle altre forme di aggregazione di imprese già esistenti.

Le fasi di costituzione di una rete di imprese, in sintesi, sono le seguenti:

1. analisi della competitività aziendale e dei fattori che la possono migliorare;
2. individuazione dei attori di miglioramento della competitività potenzialmente comuni ad altre imprese;
3. attivazione di contatti con altre imprese potenzialmente interessate alla costituzione della Rete;
4. definizione di obiettivi di miglioramento della competitività comuni alle imprese interessate alla costituzione della Rete;
5. descrizione delle attività che la Rete dovrebbe svolgere;
6. predisposizione di un programma di rete, con i contenuti stabiliti dalla legge;
7. predisposizione di una bozza di contratto e relativa decisione dell'impostazione della Rete;
8. approvazione della partecipazione alla rete di imprese da parte di ciascun partecipante;
9. firma del contratto di rete;
10. iscrizione del contratto nel registro delle imprese da parte di ciascun partecipante.

I vantaggi di una Rete di imprese, in sintesi, sono i seguenti:

1. accesso alla conoscenza e competenza di altre imprese
2. acquisizione di elementi che accrescono la competitività
3. attivazione di circuiti di natura tecnica, industriale e commerciale
4. ampliamento della gamma di beni e servizi prodotti

5. ingresso in nuovi mercati
6. facilitazione dell'accesso a istituzioni finanziarie e pubbliche
7. possibilità di utilizzo di infrastrutture normalmente non accessibili alle piccole imprese
8. possibilità di acquisire certificazioni di qualità o gestire marchi commerciali
9. maggiore efficienza
10. maggiore flessibilità operativa
11. maggiore stabilità del fatturato
12. maggiore creatività
13. maggiore visibilità
14. crescita delle vendite
15. migliore utilizzo degli impianti
16. migliore accesso ai capitali
17. riduzione dei costi di produzione
18. riduzione dei tempi di produzione
19. limitazione dei rischi
20. incremento dell'innovazione
21. sviluppo delle risorse umane
22. agevolazioni fiscali
23. agevolazioni burocratiche

A questi vantaggi gestionali derivanti dall'aggregazione di imprese con la formula della Rete, se ne aggiungono altri conseguenti a specifiche previsioni normative e che in parte hanno accompagnato l'introduzione del contratto di rete nell'ordinamento giuridico.

Queste agevolazioni previste dalle norme consistono in:

- incentivi fiscali
- facilitazioni nei rapporti con la Pubblica Amministrazione
- contributi a fondo perduto (forniti, per il momento, da bandi delle Regioni)

Per ultimo, si segnala come significativa opportunità di sviluppo delle Reti di imprese l'importante accordo tra Ministero dello Sviluppo Economico e UnionCamere, per innovazione, crisi d'impresa e diffusione delle reti, firmato il 13 dicembre 2010 e supportato da un budget di 30 milioni di euro. L'intesa prevede la realizzazione di un programma di attività basato su progetti diretti anche a promuovere le reti di impresa, favorendo la stesura

dei contratti di rete e supportando le imprese con appositi studi di prefattibilità e la predisposizione delle tipologie contrattuali.

Per la realizzazione degli obiettivi dell'Accordo di programma, è istituito un Comitato di gestione composto da 5 membri, due dei quali designati dal Ministero dello Sviluppo Economico e gli altri tre da UnionCamere.

BIBLIOGRAFIA

- BAGLIERI E., *Innovazione e scelte di assetto strategico*, 2003;
- BAZZONI P., TERRANEO C., CIVETTA D., *Vademecum per l'innovazione*, 2009;
- BUBBIO A., GRUPPI A., LAGONIGRO F., SOLBIATI M., *Reinventare il Business Model*, 2011;
- BALANCED SCORECARD INSTITUTE, *How Do I Measure "Innovation"?!?*, 2011;
- COIRO G., LANZARA R., *Il marketing delle nuove tecnologie: la sfida dei prodotti e dei mercati esistenti*, 2005;
- GIOVANNONI E., MARAGHINI M.P., *Dalla Creatività all'Innovazione. Approcci, strumenti ed esperienze per il governo dei processi innovativi in azienda*, 2012;
- GRANELLI A., *Riflessioni sul marketing della tecnologia*, 2005;
- UNIONCAMERE – *La rete di imprese: Istruzioni per l'uso*, 2011;
- UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI UDINE (Ripartizione Ricerca e Trasferimento Tecnologico), *Breve guida alla tutela della proprietà industriale*, 2008.