

IL MANAGEMENT STRATEGICO-FINANZIARIO DELLA PROPRIETA' INTELLETTUALE

Pier Angelo Biga

Si individuano le possibili strategie intellectual property che un'azienda può sviluppare, esaminandone i principali punti di attenzione economico-finanziari e illustrando come sono state concretamente applicate nel settore delle telecomunicazioni. I casi sono stati limitati all'analisi dell'asset brevetti, ma le strategie illustrate sono applicabili anche a marchi e copyright.

L'*intellectual property* (brevetti, marchi, copyright, trade secret) per molte aziende rappresenta da lungo tempo un importante *asset* intangibile.

Questo *asset* non ha tradizionalmente ricevuto una grande attenzione nelle decisioni strategico-finanziarie delle imprese. Negli ultimi anni, tuttavia, molte aziende, che sono in possesso di portafogli di *asset* IP e di *know-how* significativo, hanno riconosciuto il suo contributo vitale al vantaggio competitivo del business e monetizzato a breve il portafoglio, con strategie di *licensing* e *financing* che hanno portato a risultati di assoluto rilievo.

Oggi la proprietà intellettuale è di fatto considerata la «moneta dell'economia della conoscenza», con un mercato del *licensing* dei brevetti e del *know-how* che nel 2002 ha superato i 150 miliardi di dollari, pari all'11% dei profitti di tutte le aziende quotate nel mondo.

Questo articolo individua le possibili strategie IP che un'azienda può sviluppare, esaminandone i principali punti di attenzione economico-finanziari e illustrando come sono state concretamente applicate da alcune aziende operanti nel settore delle telecomunicazioni.

La Proprietà Intellettuale è considerata la **“moneta dell'economia della conoscenza”**

I casi sono stati limitati all'analisi dell'*asset* brevetti, ma le strategie illustrate sono applicabili anche a marchi e *copyright*.

IL VALORE ECONOMICO DELL'INTELLECTUAL PROPERTY (IP)

L'*intellectual property* (IP) rappresenta un importante segmento di valore nel portafoglio degli *Asset* Intangibili d'impresa. Essa è il risultato di un processo di conversione del *know-how* in diritti di proprietà che, opportunamente gestiti, possono creare forti vantaggi competitivi. Per raggiungere questo risultato molto spesso è, tuttavia, necessario sostenere notevoli investimenti e, in presenza di grandi portafogli, occorre affrontare costi ricorrenti di gestione piuttosto rilevanti.

Le tre forme primarie di IP sono i brevetti, i marchi ed i *copyright*, ciascuno dei quali ha differenti impatti strategici ed economici.

I *brevetti* stimolano lo sviluppo economico in quattro modi principali:

- incoraggiano l'attività di R&D;
- sono catalizzatori di nuove tecnologie ed aree d'affari;
- originano varie transazioni fra le imprese, come il *licensing* o le *joint venture*;
- facilitano il trasferimento della tecnologia.

Interessanti le forme innovative di brevetti introdotte in USA e non ancora possibili in Europa, riguardanti la possibilità di brevettare metodi di business ad alta innovazione di processo e di tecnologia ICT. Casi esemplari sono Amazon.com, con il processo di ordine on line (*one-click-order*), Dell, il cui business model è usato anche come scambio di business con IBM, e alcune banche che hanno brevettato specifici metodi/algoritmi finanziari.

I marchi svolgono un importante ruolo macro-economico nell'identificare l'origine dei prodotti e delle

La Proprietà Intellettuale è il risultato di un **processo di conversione del know-how** in diritti di proprietà che, opportunamente gestiti, possono creare forti vantaggi competitivi

tecnologie, aumentando così la responsabilità verso i consumatori. Essi offrono molti benefici alle imprese, in quanto giocano un ruolo fondamentale nell'incremento delle vendite e delle quote di mercato, nella costruzione della *customer loyalty* e nelle opportunità di licensing.

I marchi sono anche l'elemento base del franchising; attività, composta da un *bundling* di asset intangibili (marchi, processi, *know-how*), che sta assumendo un ruolo molto importante nello sviluppo del commercio. Con lo sviluppo tecnologico i marchi hanno assunto poi ulteriori funzioni, come, ad esempio, segnalare il rispetto di norme di sicurezza o il possesso di determinate caratteristiche tecniche. Sono, infine, caratteristiche dei marchi anche le indicazioni di provenienza geografica, che sempre più spesso vengono utilizzate per promuovere lo sviluppo delle imprese appartenenti a determinate aree territoriali. I *copyright*, infine, permettono lo sviluppo e la crescita dei settori produttivi legati all'editoria, alla cultura, all'intrattenimento ed alla produzione di *software*.

La digitalizzazione dei processi inter-impresa, la diffusione di documenti via internet e la presenza sul web pone una serie di problematiche non indifferenti sia di protezione che di valorizzazione degli asset descritti.

Gli asset IPR sono i più tangibili degli intangibili di un'impresa

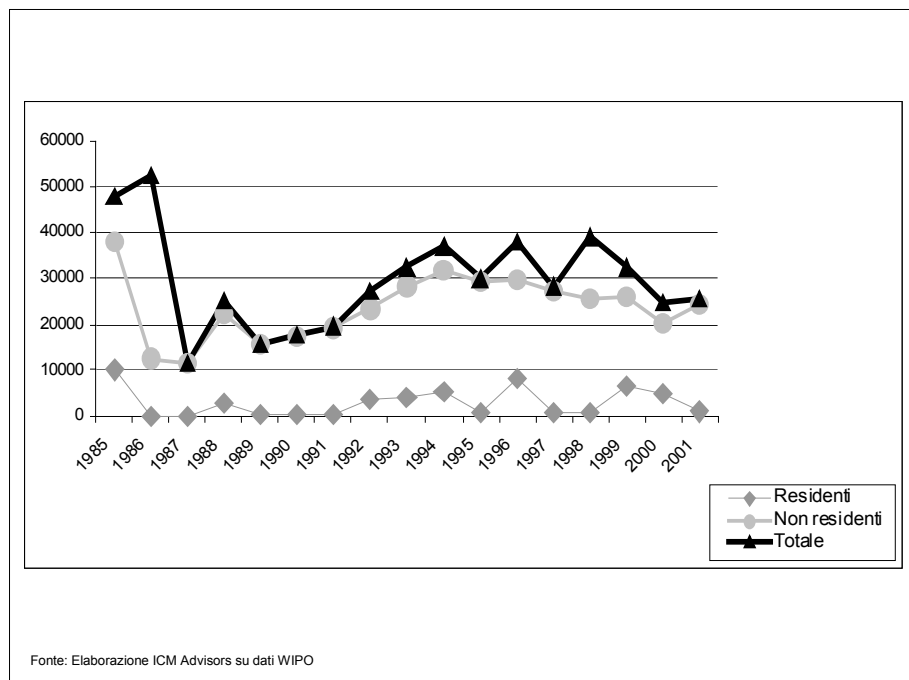
La dimensione economica attuale e potenziale degli IPR (*Intellectual Property Rights*) può essere sintetizzata nei seguenti dati esemplificativi:

- 150 miliardi di dollari di licensing di brevetti e di know-how su scala mondiale;
- 8% del PIL USA: il valore del licensing di copyright;
- 500 miliardi di dollari: la previsione Usa di licensing di brevetti al 2010;
- 1/3 delle vendite USA generato dal franchising;
- 378 miliardi di dollari: il danno economico delle violazioni/contraffazioni, pari al 6% del commercio mondiale;
- 10% di incremento medio annuo delle domande di brevetto nel periodo 1998-2002.

La situazione italiana non è confortante sia in termini di investimenti R&D che di produzione di brevetti; inoltre, è caratterizzata da una struttura industriale composta da pochi grandi gruppi e da un tessuto di aziende medio-piccole con una forte capacità di innovazione, ma che non sono in grado di sfruttarla pienamente. Più del 99%

delle nostre imprese, infatti, ha meno di cinquanta addetti e, per ovvie ragioni di dimensioni, cultura, finanziamenti, assenza di collegamenti e di specifiche politiche di sostegno/intervento, svolge solo il 3,2% della ricerca e sviluppo. Solo il 5-10% dei nostri prodotti è ad alta intensità di ricerca. Le imprese ad alta densità di ricerca nel periodo 1995-2000 in Italia sono rimaste sotto l'8%, mentre in Gran Bretagna e in Francia sono salite dal 20 al 25% e negli Stati Uniti dal 26% al 30%. Tutto ciò si riflette sulla richiesta italiana di brevetti. Nel nostro Paese, infatti, lo stock di brevetti è modesto e, purtroppo, è presidiato da aziende non residenti (vedasi tavola 1).

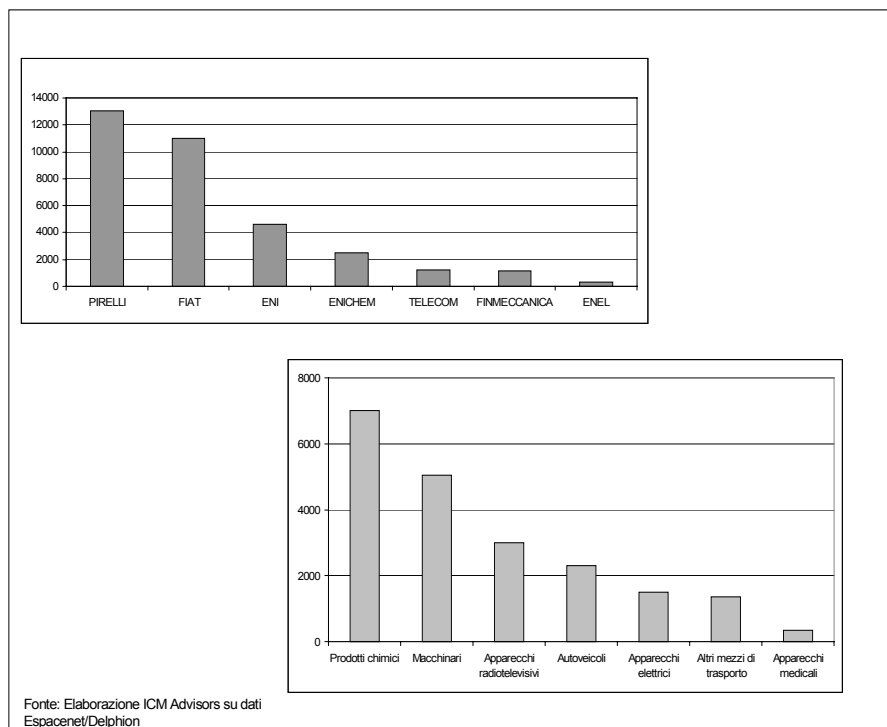
Tavola 1 - Concessioni di brevetti in Italia 1975-2001



Le richieste di brevetto italiane all'ufficio europeo (EPO –*European Patent Office*) sono 5% per milione di abitanti, mentre le richieste inglesi sono il 19%, quelle finlandesi sono il 26% e la media europea si aggira intorno al 18%. In Italia, tuttavia, si possono anche citare importanti casi di politica pro-attiva nel IP management, quali Pirelli, Geox ed IMA. Non va inoltre dimenticato che, in un significativo numero di aziende, esistono i fondamentali per una politica pro-attiva (vedasi tavola 2).

Al di là degli Stati Uniti, che sono all'avanguardia nella produzione di IP, di *practice* di management e di strumenti finanziari IP-based, è interessante valutare il comportamento del Giappone. Questa nazione si è data una politica di *intellectual property* che, a partire da un *policy statement* elaborato nel 2002, sta realizzando diverse strategie. Una di queste è dedicata al management pro-attivo della proprietà intellettuale nelle aziende e consiste nel creare le condizioni per lo sviluppo di strategie IP-based mediante l'utilizzo sistematico di metriche IP, il rafforzamento della protezione del *know-how* (*trade secret*), la *disclosure* del valore finanziario e lo sviluppo di strumenti finanziari IP-based.

Tavola 2 – Stock di brevetti grandi gruppi e settori italiani



Contestualizzata la dimensione strategico-economica dell'IP sui mercati mondiali, nella nostra realtà nazionale e nei vari settori, vediamo brevemente come sono evoluti gli approcci e le tecniche di management di questo asset.

Nel corso degli ultimi anni si è manifestata la crescente consapevolezza del ruolo strategico della proprietà intellettuale. Le aziende hanno compreso che essa non ricopre esclusivamente una funzione difensiva dei redditi aziendali, ma può essere «monetizzata», cioè trasformata in una fonte di reddito autonoma.

Si sta assistendo, quindi, ad una graduale trasformazione della modalità di gestione e valutazione della proprietà intellettuale, che al tradizionale approccio «legal», o difensivo, affianca un approccio «business», identificando l'IP come strumento competitivo e finanziario.

Le proprietà intellettuali, strategiche e non per l'azienda possono essere vendute o donate (con vantaggi fiscali), oppure possono essere concesse in licenza ad altre aziende; le stesse proprietà intellettuali strategiche, infatti, possono trovare applicazione in aziende di altri settori, senza danneggiare l'impresa licenziatrice. Il possesso di IP da parte dell'azienda, inoltre, può incentivare i fornitori di capitale di rischio, quali investitori privati, società di *private equity*, *venture capitalist* e *business angel*, oppure può essere alla base di forme di finanziamento innovative denominate «*IP financing*».

Nel 2003 sono stati rilasciati **8.421 brevetti nazionali**
(Fonte: Ufficio Italiano Brevetti e Marchi)

IL RUOLO DELL'IP NELLA STRATEGIA BUSINESS

La gestione strategica della proprietà intellettuale può essere riassunta nel suo utilizzo per creare barriere competitive, sviluppare nuovi business e individuare nuove sorgenti di finanziamento.

La consapevolezza delle aziende sul valore dell'IP è aumentata negli ultimi anni con il boom dei brevetti, dei ricavi da licensing e del diffondersi dei sistemi in franchising. Tuttavia, la maggioranza delle grandi aziende con rilevanti portafogli IP si è attivata solo di recente con strategie ed iniziative sistematiche per estrarre valore da questi asset. Tra le aziende leader possiamo citare IBM, Texas Instruments, Dow, 3M, vere e proprie *patent factories*, con una parte significativa degli utili direttamente imputabile al portafoglio brevetti.

I settori IP-intensive sono dominati da aziende che hanno attuato strategie innovative nell'utilizzo della proprietà intellettuale. Tra le iniziative più rilevanti da parte di queste aziende IP-driven si riscontra l'installazione di programmi e practice sistematiche ed interfunzionali di *Intellectual Property*

Management (IPM). Tale attività è quasi sempre accompagnata da massicci investimenti formativi per spostare l'attenzione del management dagli aspetti strettamente legali a quelli strategico-finanziari, al fine di cogliere pienamente tutte le opportunità offerte dall'asset IP.

Spostare l'attenzione dei manager dagli **aspetti** legali a quelli **strategico-finanziari** per meglio cogliere le opportunità della Proprietà Intellettuale.

La valutazione del portafoglio IP

Per molte aziende creare valore dall'IP significa spostare l'attenzione da una strategia difensiva (*portfolio-as-protection only*) ad una strategia offensiva (*portfolio-as-corporate business assets*). Questo cambiamento di prospettiva apre nuove alternative di utilizzo del portafoglio. Esso, tuttavia, ha degli stadi di evoluzione da implementare con coerenza al fine di avere una gestione strategica completa, che consenta di realizzare interventi a breve, puntuali e altamente efficaci.

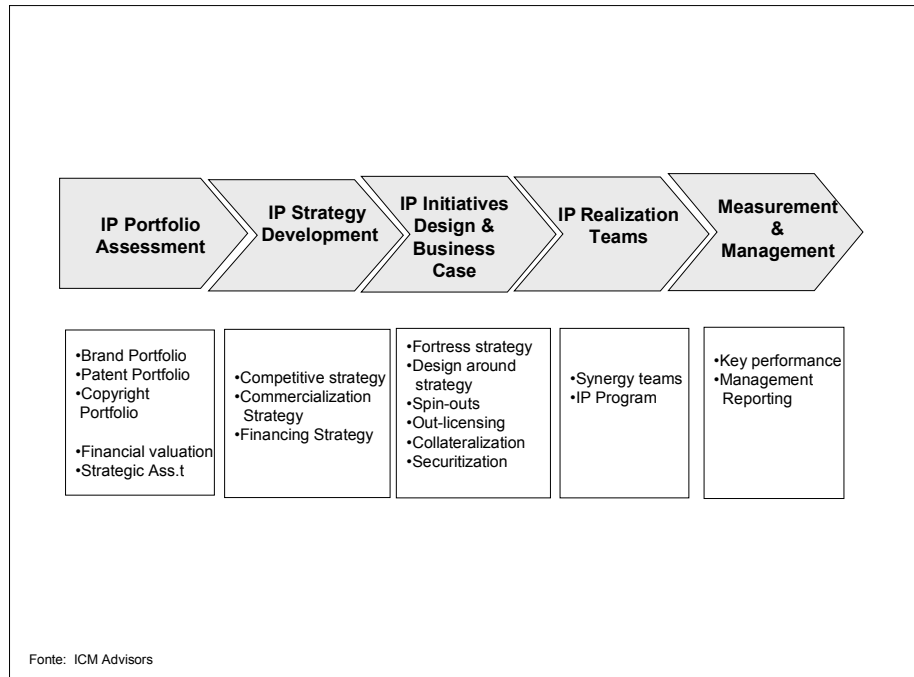
Il percorso esemplificativo (vedasi tavola 3) utilizzato dalle aziende che hanno ottenuto significativi risultati ha come primo passo la comprensione del valore dell'IP e la valutazione strategica del portafoglio degli asset. Queste identificano quali sono gli asset decisivi nel settore di appartenenza e come questi possano essere utilizzati quale sorgente di controllo strategico di business per entrare in nuovi mercati, per crearne dei nuovi, per erigere barriere all'entrata o per estrarre risorse finanziarie da asset IP *non core* attraverso opportune strategie di

Passare da una strategia difensiva (*portfolio-as-protection only*) ad una **strategia offensiva** (*portfolio-as-corporate business assets*).

commercializzazione, financing, spin-off e M&A. La valutazione strategica del portafoglio mira a comprendere le opportunità, i rischi e le attuali aree di investimento, passando attraverso la creazione (censimento strutturato) del portafoglio e la sua analisi strategica, finanziaria e di rischio. Essa è il risultato di tre analisi degli asset IP:

contributo al posizionamento competitivo, valore economico diretto e indiretto, profilo di rischio.

Tavola 3 – Road Map IP management



Gestire l'IP a livello strategico richiede, quindi, un audit degli asset IP e la creazione di un portafoglio strategico che è la piattaforma fondamentale per gestire l'IP come strumento competitivo e come asset di business (vedasi tavola 4).

Tavola 4 – Portafoglio Asset Intangibili R&D/IP

ASSET TYPE	Professional Assets & Intangible Factors	Organizational Asset	Intellectual Property & Legal Recognized Assets	Asset Performance Indicators
FAMILIES (ASSET BUNDLING)	Not qualifiable*	Potentially qualifiable*	Qualified*	
<ul style="list-style-type: none"> Technology-related Know-how Product/Services <ul style="list-style-type: none"> 3 G CDMA CDMA One CDMA 2000 Wireless Internet Know-how Wireless Infrastructure <ul style="list-style-type: none"> Software Services Platform Applications and platforms over BREW Location based applications and platforms Applications and platforms over BREW Location based applications and platforms Know-how R&D/NPD Production Process 	<ul style="list-style-type: none"> Family of product & services skills Family of technology skills Family of process & systems skills 	<ul style="list-style-type: none"> Product Development Process Laboratory Process/System Software assets IP Management Process Technology Intelligence Methodologies SW Factories KM Process 	<ul style="list-style-type: none"> Patent portfolio 3000 patent Licensing to 125 equipment manufacture Trade Secret Copyrights (SW) 65 m\$ 	<ul style="list-style-type: none"> Financial Performance <ul style="list-style-type: none"> Costs/unit Revenue/professional (scientist/engineer) Life-cycle costs TTB Licensing Revenue Cost of ownership Operating costs Strategic Performance <ul style="list-style-type: none"> # of key prof/key technology % sales covered by new prod/inv TTM Sales protected by patent rights/R&D expenditures Speed of technology transfer Operational Performance <ul style="list-style-type: none"> Patent count % R&D Efficiency
Cost/Investments	13% of revenues		6 M\$	
Economic Value	Contribution to total Bus Performance	Contribution to total Bus Performance	Total Technology Licensing 25% of Revenues (1 B\$)	

Fonte: ICM Advisors – Intangible Equity Research

La valutazione viene condotta a livello business e product -line e alcune tipiche domande a cui rispondere in questa fase sono:

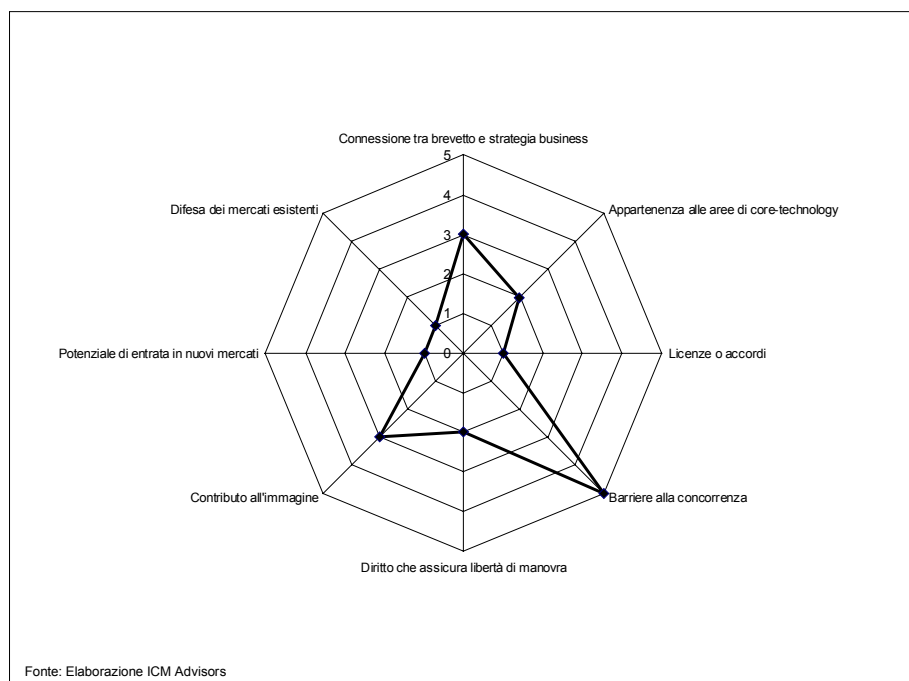
- quali asset intangibili sono critici per la business unit o la product/service line?
- quali asset IP sono collegati alle tecnologie di prodotto/processo/servizio core e non core?
- partendo dall'attuale portafoglio brevetti, quali investimenti R&D, joint partnership, acquisizioni sono necessarie per colmare il gap competitivo?
- quali sono i segnali della concorrenza in termini di occupazione con IPR nelle nostre aree critiche?

Con questo processo l'azienda può individuare i core-patent posseduti valutando l'entità dei costi/benefici, identificare i rischi di violazione dei diritti sulla proprietà intellettuale, ridurre i costi di brevetti inutili (magari neanche utilizzati), e contribuire contemporaneamente a creare una posizione di leadership sul mercato.

Dall'altro lato la mappa dei core-patent può essere utile per licenziare un prodotto anche in settori non direttamente competitivi.

L'insieme delle analisi permette una segmentazione del portafoglio tra *asset core e non core* e fornisce la *baseline* per lo sviluppo delle strategia competitiva e di commercializzazione (tavola 5).

Tavola 5 - Profilo strategico di un brevetto



La valutazione finanziaria implica l'analisi degli investimenti nelle varie forme IP (R&D, Marketing...), dei costi diretti di gestione, delle revenue dirette da royalties e della performance degli investimenti in termini di indicatori economici, quali, ad esempio, i ricavi di prodotti/servizi coperti da IPR, la velocità di trasferimento tecnologico al prodotto/servizio, la percentuale di nuovi prodotti introdotti sul mercato protetti da IPR, l'intensità degli investimenti R&D/Marketing/ICT per forma di IP (brevetti, marchi, copyright).

Particolarmente importante è tracciare economicamente il ciclo produttivo dell'IP: investimenti/costi di creazione e gestione degli IPR e ricavi/margini dello sfruttamento diretto (come ricavi di licensing) e indiretto nel totale del business aziendale.

L'insieme di analisi permette una segmentazione del portafoglio tra **asset core e non core** e fornisce la *baseline* per lo sviluppo delle strategie competitiva e di commercializzazione

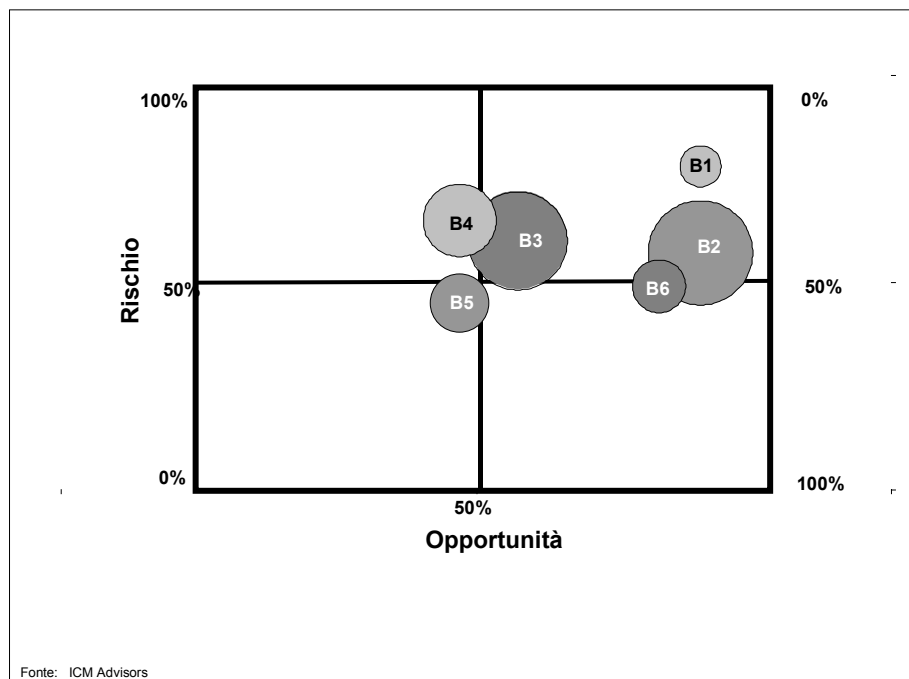
Al di là degli strumenti tecnici classici di valutazione (metodo del costo, DCF, *market*, *royalty-relief*, *real-options* ecc.) valutare l'IP richiede un'accurata analisi strategica del settore per determinare il potenziale dell'asset e valutare l'effetto degli investimenti passati *vis-à-vis* con i migliori competitor.

Nella tavola 4 viene riportato un esemplificativo di portafoglio degli asset R&D di un costruttore di apparecchiature di telecomunicazioni la cui strategia portante si basa sull'innovazione e il portafoglio brevetti. Gli asset sono classificati in tre tipologie: asset di know-how delle risorse, asset organizzativi e *asset IP*. L'analisi dei rischi assume un'importanza fondamentale. Gli asset intangibili sono rischiosi per definizione ed hanno un ciclo di vita che è legalmente definito, ma è indefinito dal punto di vista business e con potenziali significative perdite di valore. L'analisi dei rischi determina il tasso di sconto da applicare alla valutazione che è diverso per ogni tipo di asset (brevetti, *software*, marchi). Il rischio viene valutato su quattro dimensioni:

- di mercato;
- finanziaria;
- tecnologica;
- legale.

L'analisi del rischio, oltre a fornire gli elementi per il calcolo del tasso di sconto, fornisce anche utili informazioni sullo stato delle prassi di management presenti nell'azienda. Il portafoglio viene rappresentato su una matrice rischio/opportunità (vedasi tavola 6) che identifica ulteriori elementi per la scelta delle varie opzioni strategiche.

Tavola 6 – Rischio/Opportunità Famiglie di brevetti



Le opzioni strategiche

La valutazione del portafoglio fornisce gli elementi per identificare le opzioni strategiche necessarie per raggiungere gli obiettivi normalmente perseguiti dalle aziende nell'utilizzo della leva IP. Essi sono essenzialmente tre:

- il rafforzamento/l'acquisizione di un vantaggio competitivo;
- l'aumento dei ricavi attraverso la commercializzazione dell'IP;
- il finanziamento a breve con strumenti innovativi di IP-Financing.

La strategia deve focalizzarsi sulle forme primarie di IP nel settore di appartenenza, cioè quelle che impattano sul posizionamento competitivo e sulla performance di business. Le varie forme di IP ricoprono un diverso grado di importanza a seconda del settore industriale e delle finalità strategiche. Esse, tuttavia, sono solo in minima parte utilizzate dalle imprese. Una recente ricerca ha, infatti, dimostrato che più del 35% dei brevetti tecnologici rimane inutilizzato per motivi legali o per gli elevati costi di protezione.

Le principali strategie competitive possono essere riassunte in:

- strategie di piattaforma IP, attuate mediante l'acquisizione e la creazione del maggior numero di diritti intorno alle principali forme di Proprietà Intellettuale detenute dall'azienda nelle aree tecnologiche/mercato, in modo tale da ottenere una consolidata arma competitiva sul mercato attuale e

potenziale e contemporaneamente strutturare una rete di cross-licensing. Questa strategia richiede un utilizzo aggressivo della *litigation* per difendere i confini;

- strategie di accerchiamento della concorrenza mediante la creazione del maggior numero di diritti intorno alle principali forme di Proprietà Intellettuale del concorrente, in modo da indebolire eventuali strategie di piattaforma ed aumentare le opportunità di licensing;
- strategie offensive fortemente innovative di ricerca di aree tecnologiche, esistenti o nuove, che abbiano un ampio spazio di IPR. Queste strategie, che richiedono forti capacità di intelligence e di mapping tecnologico e di mercato, sono utilizzate per creare aree dove definire nuovi standard e nuove regole del gioco.

Le strategie di commercializzazione dell'IP si possono articolare in:

- una politica difensiva, usata quando il valore dell'IP non può essere definito con correttezza e il mercato si trova in una fase di sviluppo (ad esempio all'inizio dell'attività di management della proprietà intellettuale da parte dell'azienda);
- una strategia pro-attiva, adottata fondamentalmente quando l'IP viene usato quasi esclusivamente come business asset, che coinvolge tutte le attività funzionali dell'azienda e tutte le attività dell'IP portfolio;
- una strategia aggressiva di commercializzazione del valore dell'IP, che prevede l'individuazione delle opportunità di monetizzazione solo dopo aver consolidato la posizione competitiva dell'azienda sul mercato.

Le strategie di leva finanziaria, invece, utilizzano la proprietà intellettuale come uno dei principali cardini delle politiche finanziarie aziendali. Gli asset IP possono essere, infatti, utilizzati come fonte innovativa di finanziamento composta principalmente da due tipologie di transazioni: i prestiti garantiti dalla proprietà intellettuale (*collateralization*) e le cartolarizzazioni (*securitization*).

In un paragrafo successivo esploreremo più a fondo le opportunità e i casi di IP-Financing.

Il percorso di IP Management, adottato da aziende leader che hanno posto una maggiore attenzione sulla

Gli asset IP possono essere utilizzati come fonte nov
garantiti da
(**collateral**
(**securitiza**

proprietà intellettuale, ha sviluppato in queste una nuova cultura aziendale e appropriate forme organizzative. In modo particolare, nella struttura organizzativa delle aziende con un background culturale consolidato sulla proprietà intellettuale è possibile trovare un «*IP business unit*», incaricata di formulare ed attuare strategie IP in linea con le politiche

aziendali e un «*IP Synergy Team*», capace di individuare le opportunità di commercializzazione, interne (in sinergia con le diverse funzioni aziendali) ed esterne sulle varie forme di *intellectual property*.

LE STRATEGIE IP NEL SETTORE TELECOMUNICAZIONI

Alla luce delle possibili strategie IP esaminiamo le iniziative ed i risultati di alcune aziende nel settore delle telecomunicazioni, sia operatori di servizio che produttori di tecnologie.

Il settore delle telecomunicazioni viene da un periodo difficile (post-bolla), con ampie ristrutturazioni che hanno cominciato a dare risultati in termini di utili netti nel primo semestre del 2003, partendo da una situazione a metà 2002 in cui quasi tutti gli operatori mondiali erano in perdita. Le ristrutturazioni in questione sono state ottenute con la riduzione dei costi, abbandono di business e con una significativa riduzione di Capex, che in alcuni casi è stata di oltre il 35%. La spesa R&D è stata significativamente ridotta e focalizzata. Lo stesso trend è stato seguito dai costruttori di apparecchiature di rete e terminali.

La pressione per ottenere un maggiore ROA (Return On Asset) e la focalizzazione degli investimenti in alcune aziende hanno accentuato la politica di IP sia in termini di rafforzamento del posizionamento competitivo che di leva a

Le **royalties** o **license fees** derivanti dall'innovazione tecnologica possono fornire una sorgente di ricavi non

breve. Per varie ragioni, quindi, la proprietà intellettuale è diventata sempre più importante nel settore delle telecomunicazioni, non soltanto per i produttori di apparecchiature – che sostengono la maggior parte della spesa R&D del settore - ma anche per gli operatori di servizi.

Tra i driver strategici più importanti vanno elencati: la digitalizzazione del mercato in cui il successo economico dipende sempre di più dalla capacità di offrire servizi ad alto valore aggiunto; l'intensità competitiva indotta dalla *deregulation*, che forza gli operatori a sviluppare nuove strategie di conquista, e per gli *incumbent* di mantenimento della posizione; l'innovazione tecnologica con le relative *royalties* o *license fees* di IP, che possono fornire una sorgente di ricavi non trascurabile.

Il prezzo derivante dalla scelta di non innovare può nel tempo aumentare considerevolmente, poiché il licensing di brevetti relativi ai prodotti di telecomunicazione sta diventando un costo sensibile per i produttori e i loro clienti, includendo i fornitori di servizi. La tendenza globale alla privatizzazione ha aumentato l'importanza della protezione degli IPR. Il numero mondiale di brevetti nel settore è aumentato negli ultimi cinque anni del 430%. E', quindi, importante osservare che il driver strategico primario per brevettare di più non è la protezione dell'invenzione tecnologica in sé, ma il suo uso come strumento nel mercato dei diritti IP. Questo comportamento strategico si verifica particolarmente quando il cambiamento tecnologico è rapido ed il successo dell'impresa dipende da innovazioni fatte da altri.

Esaminiamo alcuni casi significativi di comportamento strategico dei maggiori attori nel settore delle telecomunicazioni. La tavola 7 mappa alcune delle iniziative nelle varie opzioni strategiche identificate nel paragrafo precedente.

La strategia dei produttori si è focalizzata su aree tecnologiche specifiche, costruendo piattaforme di prodotti/servizi supportate da brevetti che mantengono il presidio di barriera e sono fondamentali per lo sviluppo dei ricavi di licensing, i quali diventano una fonte primaria di business. Sul fronte dei produttori, il caso Ericsson

è un tipico esempio di strategia di piattaforma applicata a tecnologie *bluetooth* e *mobile 3G*. Ericsson, inoltre, persegue un'aggressiva politica di sorveglianza degli *infringement*; ad oggi, infatti, ha oltre 1000 cause aperte.

Tavola 7 – Strategie IP nel settore telecomunicazioni

Aziende/Strategie	Strategia Competitiva	Strategia di Commercializzazione (Licensing)	Strategia di IP Financing	Forme Organizzative R&D/IP
BT	Focus key technologies/platform services	Outsourcing Patent Portfolio Licensing Mgmt	R&D Funding	Subsidiary BT Exact Technologies
Deutsche Telekom	Focus key technologies/platform services	Outsourcing Patent Segment Mgmt QED Licensing	N.A.	MIX Subsidiary (T-Nova) & Division
France Telecom	Focus key technologies/platform services	Licensing non-core	Spin-off License –equity swap	Division
Bell South	Focus key service platform	BIPMAN (IP Mgmt) BIPMARK (IP Marketing)	N.A.	Subsidiary & Division
Nokia	3G Platform Royalty capping 5%	Numero 1 IPR Holder tecnologia WCDMA	R&D Funding	Division
Ericsson	Mobile Platform Solutions	# 1 IPR Portfolio for 3G Aggressive litigation	JV Funding	Division
Qualcomm	Aggressive Patenting #1 patent/R&D esp.	Aggressive Licensing	R&D/JV Funding	Subsidiary

Fonte: ICM Intangible Equity Research

Nel settore delle telecomunicazioni, uno dei casi più significativi di business basati sulla generazione di royalties è Qualcomm. Questa azienda conta più di 3000 brevetti e ha domande pendenti per 1500. La sua unit di licensing genera oltre \$200 milioni al trimestre, che hanno rappresentato nel 2003 una percentuale del 25% del totale ricavi. Qualcomm ha disinvestito nel suo business di apparecchiature di rete e terminali, focalizzandosi su business dove il licensing tecnologico gioca un ruolo centrale. La società ha il miglior rapporto numero di brevetti su spese R&D, che vale più del doppio di quello di leader quali Ericsson o Nokia. La sua strategia aggressiva di *patenting* ha impedito l'ingresso massiccio di Ericsson sul mercato USA.

Per quanto riguarda gli operatori, quasi tutti hanno unità di IP licensing molto attive. Le strategie adottate dipendono dalla struttura del portafoglio e dalle aree tecnologiche presidiate. In Europa, British Telecom ha costituito un'unità di ricerca dedicata (Btexact Technologies) che ha stipulato un contratto di sei anni per \$100 milioni con una società specializzata che si occuperà della commercializzazione del portafoglio attuale e il futuro negli USA, in Canada ed in Giappone. Questo è il primo esempio di un operatore *incumbent* che assume una strategia offensiva di valorizzazione degli asset IP per finanziare ulteriore ricerca e creare maggiore valore ai propri azionisti. La BT ha un portafoglio brevetti che copre le tecnologie fondamentali quali le fibre ottiche, i cavi sottomarini, il *videoconferencing* ed il *wireless*.

I casi citati evidenziano il ruolo strategico dell'IP nelle campo delle telecomunicazioni, ma ogni settore IP-intensive ha dei leader nell'utilizzo della leva IP che devono essere monitorati costantemente con un'attività di *technology intelligence* ricorrente.

IL FINANZIAMENTO DELLO SVILUPPO CON LA LEVA IP

L'utilizzo dell'IP come strumento di finanziamento d'impresa è un fatto relativamente recente, ma sta avendo uno sviluppo interessante ed una sempre maggior attenzione da parte delle banche commerciali, degli investitori e delle finanziarie specializzate.

Come detto in precedenza, le forme di finanziamento sono essenzialmente di due tipi:

- i prestiti garantiti dall'asset (*collateralization*);
- le cartolarizzazioni (*securitization*).

Nella prima tipologia, l'IP viene utilizzata come garanzia di un prestito (denominato *IP-Loan*) e generalmente la somma prestata corrisponde al 25-30% del valore del bene o dei beni offerti in garanzia (brevetti, marchi, *copyright*). Il creditore può essere ulteriormente garantito da una forma di assicurazione della proprietà intellettuale oggetto della transazione. Il vantaggio per il debitore, invece, consiste nell'ottenere un finanziamento ad un costo inferiore, grazie ad un più attivo utilizzo della proprietà intellettuale. Questa forma di finanziamento si adatta particolarmente ad aziende che sono ricche di proprietà intellettuale, ma hanno scarsa liquidità e necessitano di fondi per sviluppare e commercializzare le proprie invenzioni, non volendo, però, cedere parte della proprietà a soggetti terzi quali *private equity* e *venture capitalist*. L'impiego di prestiti garantiti dalla proprietà intellettuale risulta, tuttavia, ancora limitato principalmente dal fatto che la maggior parte delle banche non ha ancora sviluppato gli appropriati strumenti per la valutazione dell'IP, che a causa della natura intangibile e della maggiore rischiosità richiede precise metodologie.

In alcuni Paesi le istituzioni governative hanno fornito prestiti a start-up del settore IT, richiedendo come

garanzia i software da loro sviluppati. Un caso interessante è quello della Gik Worldwide, un'azienda di San Francisco, detentrici di un brevetto riguardante una tecnologia per la trasmissione ad alta velocità di videoconferenze tramite linea telefonica. Questa società, fornendo come garanzia la suddetta tecnologia, valutata per 57 milioni di dollari, ha ottenuto, tramite l'intermediazione di una investment bank di Boston, un finanziamento di 17 milioni di dollari. La valutazione

dell'IP è stata effettuata dal Patent & License Exchange (PL-x), mentre la Intellectual Property Insurance di Louisville ha fornito un'assicurazione sulla proprietà intellettuale per proteggere il creditore contro perdite di valore del brevetto.

Nella s
pagam
proprie
intellettuale concessa in licenza viene
trasfor
Backe
mercat

Nel caso invece della *securitization*, il flusso di pagamenti delle *royalties* spettanti al proprietario di una proprietà intellettuale concessa in licenza viene trasformato in titoli negoziabili (denominati IP-Backed Securities) venduti sul mercato. Gli *IP-Backed Securities* fanno parte degli Asset-Backed Securities, sviluppati negli anni Settanta e consistenti inizialmente nella cartolarizzazione dei flussi di pagamenti derivanti da mutui ipotecari. Quest'ultima avviene tramite il trasferimento della proprietà intellettuale ad una società *ad-hoc* (*Special Purpose Company*) la quale emette e colloca sul mercato i titoli e si occupa di raccogliere e distribuire agli investitori i relativi flussi di redditi. La cartolarizzazione permette ai detentori di proprietà intellettuale di anticipare i redditi conseguenti al suo impiego o relativi alla concessione dei diritti ed in questo modo rende più flessibile la gestione degli investimenti in ricerca e sviluppo.

Uno dei primi casi di *securitization* di brevetti ha riguardato un'università americana, la Yale University, la quale ha concesso in licenza alla Bristol-Myers una molecola sviluppata dai propri ricercatori: il flusso di *royalty* derivanti da questa transazione è stato venduto sul mercato tramite *securitization* per 115 milioni di dollari e l'università ha impiegato parte dei proventi per costruire un nuovo laboratorio di ricerca.

La *securitization*, inoltre, permette una migliore gestione dei rischi connessi alla proprietà intellettuale. Le aziende possono in questo modo trasferirli ad altri soggetti, mentre tramite la fusione in un unico titolo dei flussi di *royalties* derivanti da diverse proprietà intellettuali è possibile ridurre il rischio complessivo. Infine, questa tipologia di IP-financing consente agli investitori interessati di partecipare direttamente allo sviluppo di particolari nicchie tecnologiche, senza dover investire nelle relative aziende.

Le IP-Backed *securitization* sono un fenomeno recente e ancora piuttosto limitato: nel 2000 in tutto il mondo tali transazioni sono ammontate a 1,13 miliardi di dollari. Se si considera che il valore complessivo mondiale dei brevetti è stimato essere pari a 1000 miliardi di dollari e che i ricavi da licensing sono in continua crescita, si comprende come ci siano ancora molti spazi di crescita.

Come già accennato precedentemente, lo sviluppo di forme di finanziamento legate alla proprietà intellettuale comporta l'accurata valutazione dell'IP e lo sviluppo di metodi di valutazione universalmente accettati. È inoltre prevedibile la continua crescita del mercato della proprietà intellettuale, necessaria conseguenza della sua crescente importanza economica e strumento indispensabile per garantire maggiore liquidità a tali beni immateriali e ridurre, di conseguenza, i rischi. In tema di rischi è infine da ricordare lo sviluppo di forme di assicurazione della proprietà intellettuale (*IP Insurance*), che, oltre a garantire i detentori di proprietà intellettuale, favoriscono le transazioni.

Una nuova forma organizzativo-legale che sta emergendo è la costituzione di *IP holding companies*, che hanno obiettivi sia di management strategico dell'asset che di ottimizzazione fiscale, sfruttando il favorevole regime fiscale in alcuni Stati.

Un caso importante è la HP che per gestire strategicamente il portafoglio degli asset IP e aumentarne la visibilità, il coordinamento ed il controllo ha creato la *Hewlett Packard Development Company*, a cui ha trasferito la responsabilità dell'*asset management*.

CONCLUSIONE

Il valore strategico dell'*intellectual property* per le imprese e per i sistemi geo-economici è un fatto assodato e sostenuto da importanti numeri. Nella seconda metà degli anni '90 le aziende leader hanno, infatti, ottenuto significativi risultati attraverso programmi di IP management. L'adozione di practice di management strategico si sta diffondendo grazie ad una comprensione sempre maggiore delle opportunità di leva e a fronte della necessità di monetizzare a breve, sfruttando *asset* spesso dormienti, privi di utilità per il business dell'azienda, ma utili ad altri.

La valutazione strategico-economica del portafoglio IP rappresenta sicuramente un punto di partenza importante per comprendere le opportunità e rischi. Molto, tuttavia, resta ancora da fare in termini di consapevolezza. Occorre, soprattutto, porre maggiore attenzione alla protezione ed alla conversione del know-how in diritti ed al trasferimento tecnologico nei processi di delocalizzazione, dove ci sono grandi opportunità di leva ma anche minacce.