

**Best Practice nella
valorizzazione dei brevetti.
L'esempio di una
multinazionale italiana
Indesit Company**

Premessa

E' risaputo che molti brevetti depositati restano di fatto inutilizzati non consentendo a chi ha dedicato il proprio intuito, tempo e risorse alla messa a punto dell'invenzione, di avere un equo ritorno economico.

I dati dell'Osservatorio sui brevetti indicano che esistono migliaia di scoperte scientifiche e tecnologiche, frutto della ricerca italiana, depositate presso l'Ufficio europeo dei brevetti (EPO), che potrebbero venire sfruttate dalle imprese, dando ottimi risultati in termini di realizzazione di nuovi prodotti o di miglioramento (e risparmi) dei processi industriali. Tuttavia la loro conoscenza da parte del sistema produttivo, soprattutto delle piccole e medie imprese, è assai limitata o, quanto meno, è ridottissima la consapevolezza delle potenziali applicazioni multisetoriali che ciascuna tecnologia brevettata potrebbe trovare: un'innovazione nel campo delle biotecnologie potrebbe tornare utile alle imprese agricole o a quelle delle impegnate nella green economy, un brevetto farmacologico potrebbe essere sfruttato nel campo della cosmetica e così via.

E' importante promuovere l'utilizzo dei brevetti da parte delle imprese come base di processi di innovazione industriale attraverso la presentazione di casi di successo.

A tal fine abbiamo ritenuto utile presentare l'esempio dell'azienda italiana Indesit Company¹, una multinazionale italiana che ha saputo valorizzare efficacemente il portafoglio brevettuale posseduto a vantaggio della propria competitività.

¹ Realizzato con la cortese collaborazione di :

Paolo Santonicola

Italian & European Patent Attorney

Industrial Property Manager

Direzione Affari Legali

Indesit Company S.p.A.

Viale Aristide Merloni, 47

60044 Fabriano (IT)

L'azienda e la sua storia

Nel 1930 Aristide Merloni fonda ad Albacina, nel comune di Fabriano, le Industrie Merloni.

Inizialmente l'attività si concentra nella produzione di bilance per poi diversificarsi in bombole per gas liquido e scaldabagni.

Nel 1975 viene fondata la Merloni Elettrodomestici, una piccola azienda, rivolta ad un mercato di nicchia; nei successivi 30 anni l'azienda cresce di 30 volte sia tramite un'espansione interna sia attraverso acquisizioni all'estero.

Alla fine degli anni Ottanta diversi sono gli avvenimenti che consolidano la crescita del Gruppo: nel 1987 avviene la quotazione alla Borsa Valori di Milano e l'acquisizione del marchio Indesit.

La crescita prosegue tanto che nel 1997 viene nominato il primo CEO esterno alla famiglia; nel 2000 avviene l'acquisizione di Stinol in Russia e nel 2001 quella di GDA e del brand Hotpoint in UK.

Tra la fine del 2004 e l'inizio del 2005, la strategia dell'impresa cambia: Merloni Elettrodomestici diventa Indesit Company.

Oggi Indesit Company è una multinazionale, tra i leader in Europa, che opera nella produzione e commercializzazione di grandi elettrodomestici come lavabiancheria, asciugabiancheria, lavastoviglie, frigoriferi, congelatori, cucine, cappe, forni e piani di cottura, principalmente con i marchi: Indesit, Hotpoint-Ariston e Scholtès.

L'azienda, leader assoluta in Paesi come l'Italia, il Regno Unito e la Russia nel 2013 ha registrato un fatturato di 2,7 miliardi di euro.

Le **linee di prodotto** di Indesit Company sono essenzialmente tre:

1. freddo
2. lavaggio e asciugatura
3. cottura

Gli impianti del **settore del freddo** coprono una vasta area da ovest a est generando circa un terzo dell'intera produzione di elettrodomestici del gruppo.

Gli stabilimenti di Carinaro (Caserta), di Łódź (Polonia), Manisa (Turchia) e Lipetsk (Russia) producono oltre quattro milioni di pezzi all'anno.

L'innovazione, continuerà ad essere garantita dal livello di investimenti previsti per i prossimi anni che consentiranno di offrire al consumatore con una gamma sempre più sofisticata, sia esteticamente che tecnologicamente, calibrata sulle rinnovate esigenze d'uso, con un'attenzione sempre maggiore all'ambiente grazie al raggiungimento dei più elevati standard di consumo, garantendo contemporaneamente quei livelli di qualità divenuti nel tempo modello di riferimento nel settore della refrigerazione.

Più di cinque milioni, invece, i pezzi prodotti ogni anno e destinati al **lavaggio all'asciugatura**, tutti realizzati tenendo conto delle esigenze del consumatore, della salvaguardia all'ambiente, del rispetto delle normative per la sicurezza degli utenti.

Lo sviluppo di apparecchi capaci di garantire le migliori performance con il minimo utilizzo di energia, acqua e tempo e con una spiccata sensibilità alla cura dei capi, permette all'azienda di mantenere la sua posizione di **leader assoluto nel lavaggio in Europa**: ogni anno, su 100 lavabiancheria e lavasciuga che si vendono in Europa, 20 sono della Indesit Company.

Due dei quattro stabilimenti per il lavaggio sono localizzati in Italia, a Comunanza (Ascoli Piceno) e Teverola (Caserta), gli altri due rispettivamente in Polonia e Russia.

Nel Regno Unito è concentrata tutta la produzione di asciugabiancheria di Indesit Company mentre la produzione delle lavastoviglie è localizzata in Polonia.

Indesit Company produce e commercializza oltre tre milioni e mezzo di elettrodomestici per la **cottura** l'anno: forni e piani per incasso, cappe e cucine per la libera installazione. Grazie alle più avanzate tecnologie, protette da diversi brevetti di proprietà, all'uso di materiali avanzati ed alla continua innovazione, tutti i prodotti per la cottura di Indesit Company sono ai massimi livelli di prestazioni, ergonomia, silenziosità, affidabilità, efficienza energetica e compatibilità ambientale.

Gli stabilimenti della cottura sono tre, di cui due nelle Marche, a Melano-Marischio e Albacina (Ancona), il terzo in Polonia.

L'orientamento all'innovazione

Con 16 stabilimenti (localizzati in Italia, Polonia, Regno Unito, Russia e Turchia), in cui trovano occupazione circa 16.000 persone, 24 sedi commerciali ed un fatturato superiore ai 3 miliardi di euro, Indesit Company è un'azienda fortemente orientata all'innovazione. Il suo orientamento all'innovazione è testimoniato da:

- uno straordinario numero di brevetti (400 famiglie) gestite in modo innovativo in uno spin-off (WRAP);
- un elevato investimento in ricerca e innovazione;
- un costante impegno nella ricerca e nell'innovazione in settori di frontiera e ad elevato impatto sulla società (domotica).

Indesit Company da sempre considera l'**innovazione una priorità per lo sviluppo**, per la creazione di valore e per una crescita ecosostenibile.

In Indesit Company l'**innovazione è una cultura trasversale a tutte le aree aziendali**; il suo **modello di innovazione è caratterizzato dalla velocità decisionale e da un'organizzazione snella**, che permettono di fronteggiare tempestivamente le esigenze del mercato e di cogliere rapidamente le opportunità offerte dal mondo della ricerca e della tecnologia, trasformandole in nuove prestazioni e funzioni dei prodotti e dei processi

La capacità di innovare e sviluppare soluzioni all'avanguardia hanno come obiettivo principale quello di **garantire al consumatore una migliore qualità del proprio tempo**: attenzione all'ambiente, facilità di utilizzo, ergonomia, flessibilità e design sono alla base della progettazione degli elettrodomestici del Gruppo Indesit.

In Indesit il processo innovativo parte da due distinti percorsi che confluiscono essenzialmente:

- nell'**analisi del consumatore**, nella osservazione delle sue abitudini e delle problematiche che vive quotidianamente con gli elettrodomestici, nell'individuazione delle direttrici in cui l'innovazione ha potenzialità di business;

- nello **studio, ricerca e sviluppo di nuove tecnologie** che possano fornire una risposta ai bisogni o che possano creare nuove opportunità di business o di gestione degli elettrodomestici.

I processi innovativi adottati da Indesit Company si pongono all'interno di un sistema di **gestione integrata Qualità e Ambiente**, strumentale a garantire l'eccellenza operativa dei processi aziendali. Inoltre, nel ciclo produttivo degli elettrodomestici, viene prestata una particolare attenzione agli aspetti di sicurezza dei prodotti nei confronti dei consumatori finali.

Nei laboratori di Indesit Company la ricerca è rivolta allo sviluppo di tecnologie e all'individuazione di nuovi materiali, capaci di rendere i prodotti maggiormente **ecocompatibili e performanti**.

Ogni anno circa un terzo degli investimenti totali dell'azienda viene dedicato alla R&S di nuovi prodotti e il numero di brevetti depositati cresce mediamente del 30%. Tutto grazie all'impegno costante di oltre 600 persone che lavorano in quest'ambito.

Il modello di innovazione di Indesit Company si basa su un **network internazionale**, che include fornitori, aziende dell'indotto, Università e Centri di ricerca, nazionali ed internazionali; l'azienda stabilisce rapporti di collaborazione fin dalle fasi iniziali di generazione delle idee e di sviluppo coinvolgendo molti attori nella fase di generazione, concentrandosi soprattutto sui giovani studenti universitari, come ad esempio designer delle più importanti scuole internazionali. Questo modello ispirato al concetto di *open-innovation* ha valorizzato costantemente il capitale umano e tutti i fattori intangibili, assicurando nel corso degli anni importanti risultati soprattutto in termini di sviluppo di prodotti ad elevata efficienza energetica.

L'innovazione in Indesit Company riguarda l'intero ciclo di vita dei prodotti (produzione, uso e dismissione), sebbene gli sforzi siano concentrati principalmente nella fase intermedia che ha il maggiore impatto (fino all'80% del totale) sull'uso delle risorse ambientali.

I principali **driver** alla base dello sviluppo dei progetti di innovazione sono:

- **Miglioramento delle funzioni primarie** (conservazione, lavaggio, cottura). Al riguardo, in aggiunta ai tradizionali parametri di performance, particolare attenzione è dedicata alla riduzione della rumorosità, ambito nel quale non si tiene conto soltanto del valore assoluto

ma anche della percezione del rumore (misurata mediante indici appositamente sviluppati).

- **Design, ergonomia, facilità d'uso e gestione dello spazio.** Il design è un punto di eccellenza riconosciuto a Indesit Company, continuamente alimentato dallo studio e sviluppo dell'applicazione di nuovi materiali e tecnologie in grado di conferire nuove funzioni, effetti estetici e forme ai prodotti. La facilità nella fruizione è un aspetto di particolare rilevanza ed è significativo l'impegno nel rendere più semplice ed intuitivo l'utilizzo degli elettrodomestici. Indesit Company sta investendo in progetti volti a facilitare l'interazione anche da parte di persone anziane e diversamente abili.

La gestione dello spazio è da anni il pilastro su cui si basa l'innovazione del Gruppo, con una ricerca motivata dalla necessità di offrire soluzioni adatte ai contesti abitativi contemporanei. Attraverso l'integrazione, lo spazio viene interamente ripensato per scoprire nuovi modi di arredare. Elettrodomestici modulari, flessibili e integrati, permettono di interpretare le funzioni necessarie a migliorare la qualità della vita.

Apparecchi più ergonomici, inoltre, modificano l'interazione con l'utente, che si evolve verso il controllo assoluto delle funzioni. Ogni progetto è pensato per adattarsi alle esigenze dei vari consumatori e per venire incontro a nuovi stili di vita, pronti a proiettarsi verso un futuro che è già quasi presente.

- **Sostenibilità ambientale** con la realizzazione di prodotti ad elevata efficienza energetica e flessibilità di utilizzo.

L'Industrial Property Management Team (IPMT)

La **mission** dell'Industrial Property Management Team (IPMT) della Indesit Company è quella di :

- garantire la gestione e la valorizzazione della Proprietà Industriale, per contribuire alla redditività dell'azienda tramite la protezione di percorsi distintivi;
- garantire la disseminazione di informazioni scientifiche e di informazioni tipiche del settore della Proprietà Industriale;
- garantire la diffusione di informazioni tecnico-brevettuali, al fine di contribuire alla crescita dell'azienda e all'identificazione di efficaci strategie di business;
- supportare il processo di sviluppo di nuovi prodotti, per tutelarli al meglio tramite lo strumento brevettuale e per ridurre quanto più possibile i rischi che dagli stessi scaturiscano episodi di presunta contraffazione di brevetti di terzi;
- Contribuire all'updating dell'Azienda, alla sua crescita tecnica e scientifica e all'identificazione di efficaci strategie di business

L'IPMT opera essenzialmente su **tre linee di attività**:

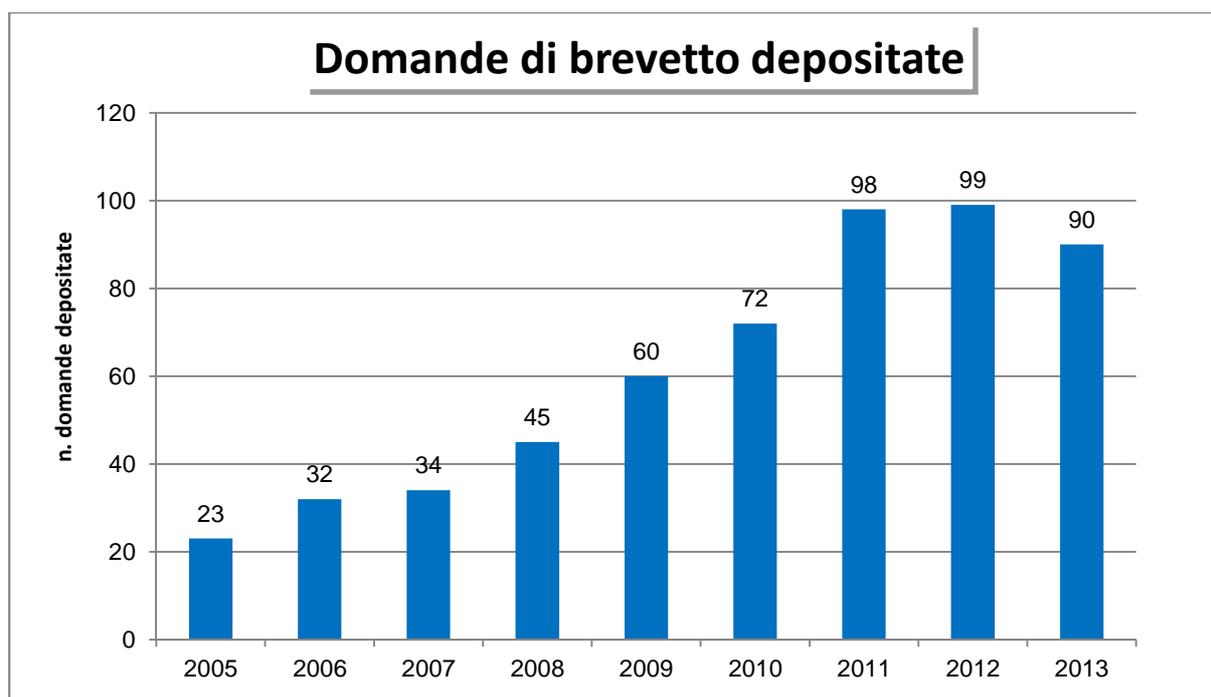
1. Scouting and Exploration	Ricerche brevettuali con analisi di libertà di realizzazione e deposito di eventuali opposizioni
	Compilazione di report periodici aventi per oggetto le roadmap tecnologiche della concorrenza
	Formazione interna su temi riguardanti il settore della Proprietà Industriale
2. Prosecution	Stesura di domande di brevetto per invenzione industriale o per modello di utilità
	Sorveglianza dei casi brevettuali durante l'intero ciclo di vita con risposte alle azioni ufficiali
	Gestione delle interazioni con Consulenti esterni in Proprietà Industriale
3. Management and Maintenance	Definizione del budget IP e gestione economica del portafoglio brevetti Aziendale
	Valutazioni periodiche tecnico-economiche dei titoli nel portafoglio
	Supporto tecnico negli episodi di contraffazione, con pareri di validità e pareri di interferenza

L'IPMT prepara inoltre, con cadenza mensile, un documento (c.d. Competitor Patent Activity Report) che raccoglie le domande di brevetto della concorrenza recentemente pubblicate, per monitorarne l'attività e gli orientamenti.

Da diversi anni il Gruppo ha istituito un apposito **Comitato innovazione e tecnologie**, che ha la finalità di indirizzare le strategie e gli investimenti per lo sviluppo ed il compito di adottare tutte le azioni necessarie a diffondere la cultura dell'innovazione all'interno del Gruppo.

L'attività brevettuale

Negli ultimi anni Indesit Company ha incrementato sensibilmente il numero di depositi di domande di brevetto, tanto da guadagnarsi il primato tra le Aziende Italiane per quanto riguarda il numero di domande di brevetto depositate presso l'EPO.



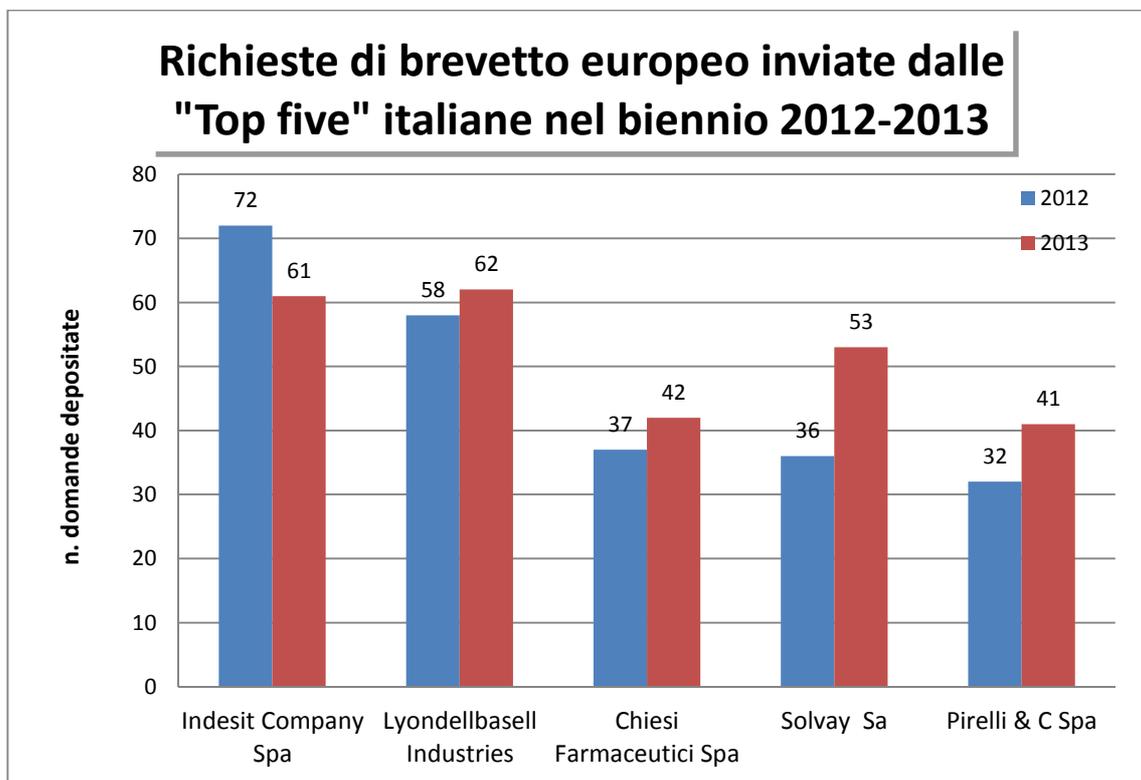
Fonte: elaborazione Indesit Company

Ogni anno, circa un terzo degli investimenti viene destinato alla ricerca e allo sviluppo di nuovi prodotti ed il numero di brevetti depositati cresce mediamente del 30% all'anno, per effetto dell'impegno profuso dalle persone che lavorano in quest'ambito.

Con un portafoglio brevettuale di oltre 1.200 titoli a livello mondiale (di cui 315 in Europa), nel corso del 2013 Indesit Company ha raggiunto il suo primato ottenendo 25 concessioni di nuovi brevetti dall'European Patent Office e depositandone al tempo stesso altri 62 nuovi, classificandosi per il secondo anno consecutivo al vertice fra le aziende italiane in Europa per numero di brevetti depositati.

Richieste di brevetto europeo inviate dall'Italia		
Società	Domande depositate 2012	Domande depositate 2013
Indesit Company Spa	72	62
Lyondellbasell Industries	58	62
General Electric	57	-
Sidel	47	-
Chiesi Farmaceutici Spa	37	42
Solvay Sa	36	53
Pirelli & C Spa	32	41
Stmicroelectronics	32	-
Prysmian	26	-
Eni	23	-
Tetra laval Group	-	48
Finmeccanica Spa	-	30
Cnh International Nv	-	28
Danieli & C Officine Meccaniche Spa	-	28
Crf Società Consortile per Azioni	-	27

Fonte: ns. elaborazione dati European Patent Office e Sole 24 Ore



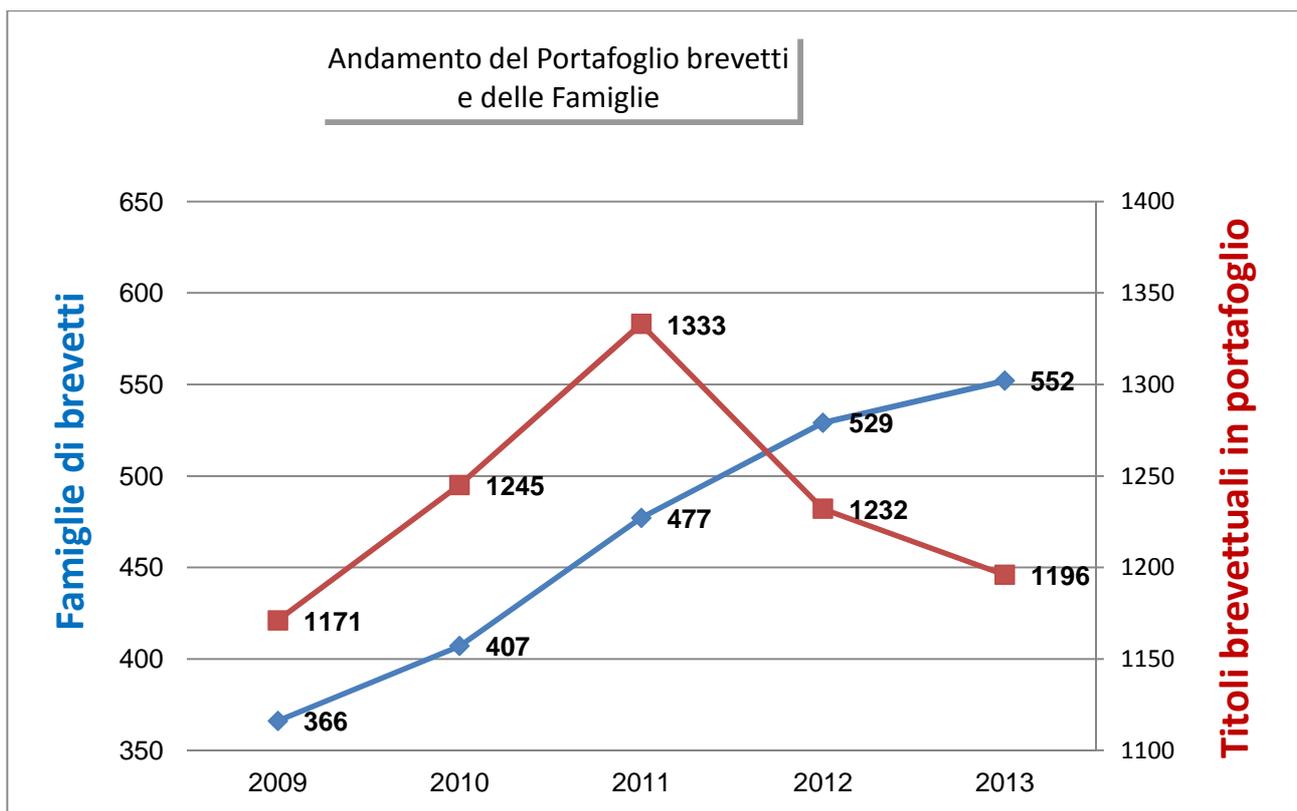
Fonte: ns. elaborazione dati European Patent Office e Sole 24 ore

I **brevetti depositati** da Indesit, sono orientati principalmente a conferire all'elettrodomestico:

- semplificazione nell'uso, interazione e manutenzione e dell'elettrodomestico (**SIMPLY LIFE**)
- adattabilità e flessibilità verso differenti modalità d'uso (**FLEXIBILITY**)
- riduzione dell'impatto ambientale (**ENVIRONMENT**)
- ricerca dell'eccellenza nell'estetica e nelle funzionalità (**PREMIUMNESS**)

Nonostante il rilevante incremento nel numero di concessioni di brevetti Europei, il numero delle opposizioni subite è rimasto piuttosto basso.

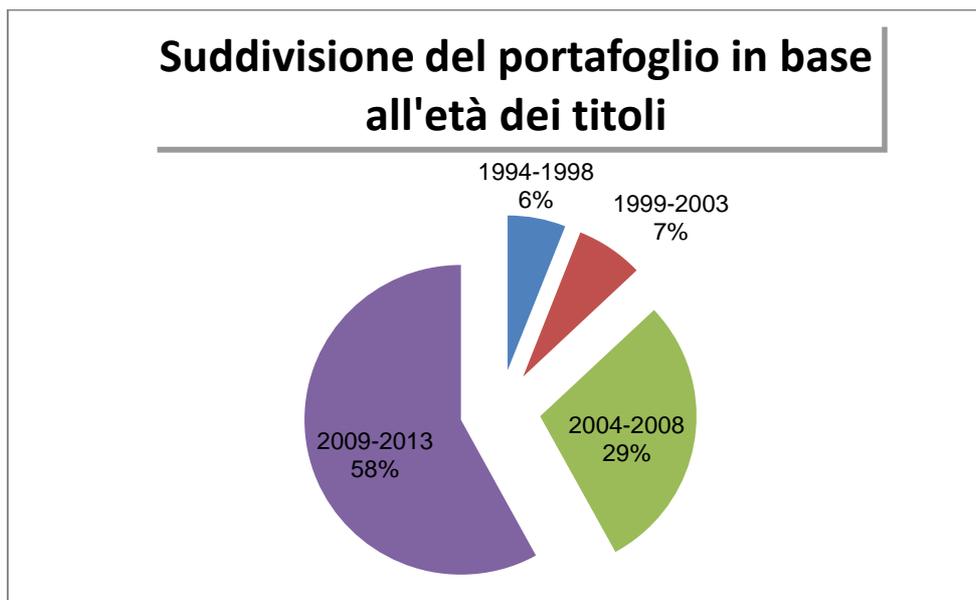
A fine 2014 Indesit Company era infatti coinvolta soltanto in cinque opposizioni "difensive" pendenti, mentre ben 27 erano le opposizioni "offensive" pendenti, con un deciso incremento di queste ultime dovuto alla sempre maggiore capillarità delle attività di monitoraggio e di analisi dei competitor.



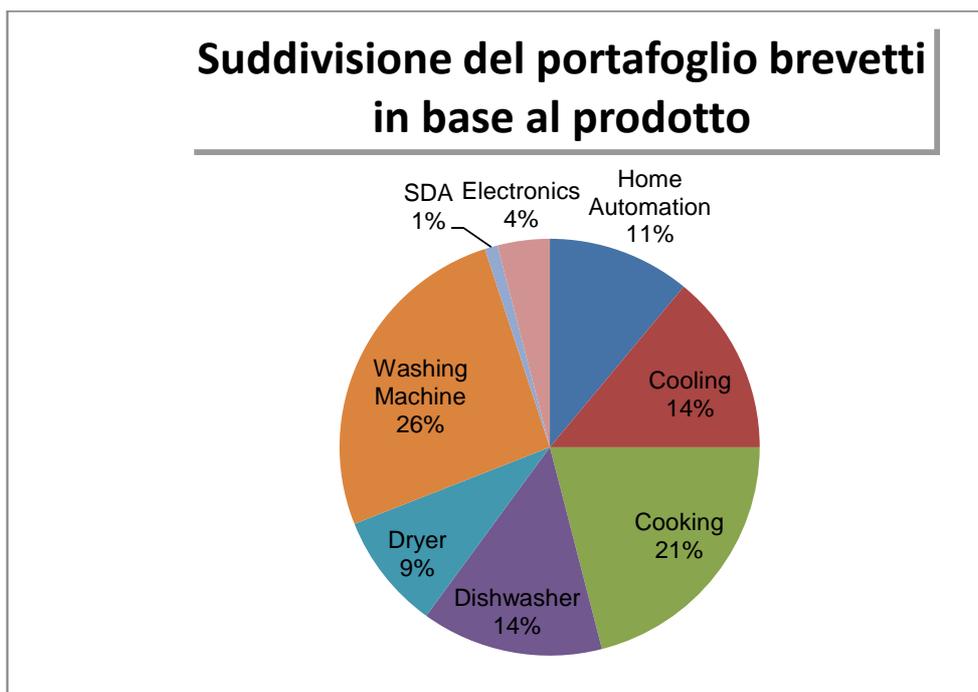
Fonte: ns. elaborazione dati Indesit Company

In Indesit Company l'innovazione riguarda l'intero ciclo di vita dei prodotti (produzione, uso e dismissione), sebbene gli sforzi siano concentrati principalmente nella fase intermedia che ha il maggiore impatto (fino all'80% del totale) sull'uso delle risorse ambientali.

La ricerca ha condotto a innovazioni sia nei materiali usati sia nelle tecniche di funzionamento, permettendo al Gruppo di lanciare sul mercato prodotti caratterizzati dalle migliori performance e da ridotti impatti ambientali. Anche grazie alla gestione intelligente dell'elettrodomestico consentita dall'avvento pervasivo dell'elettronica, ha consentito in questi anni di creare oggi una generazione di prodotti che consumano la metà di energia elettrica e di acqua rispetto a quelli prodotti all'inizio del decennio. Il portafoglio brevetti di Indesit Company è molto giovane: più del 50% dei titoli sono stati depositati negli ultimi cinque anni.

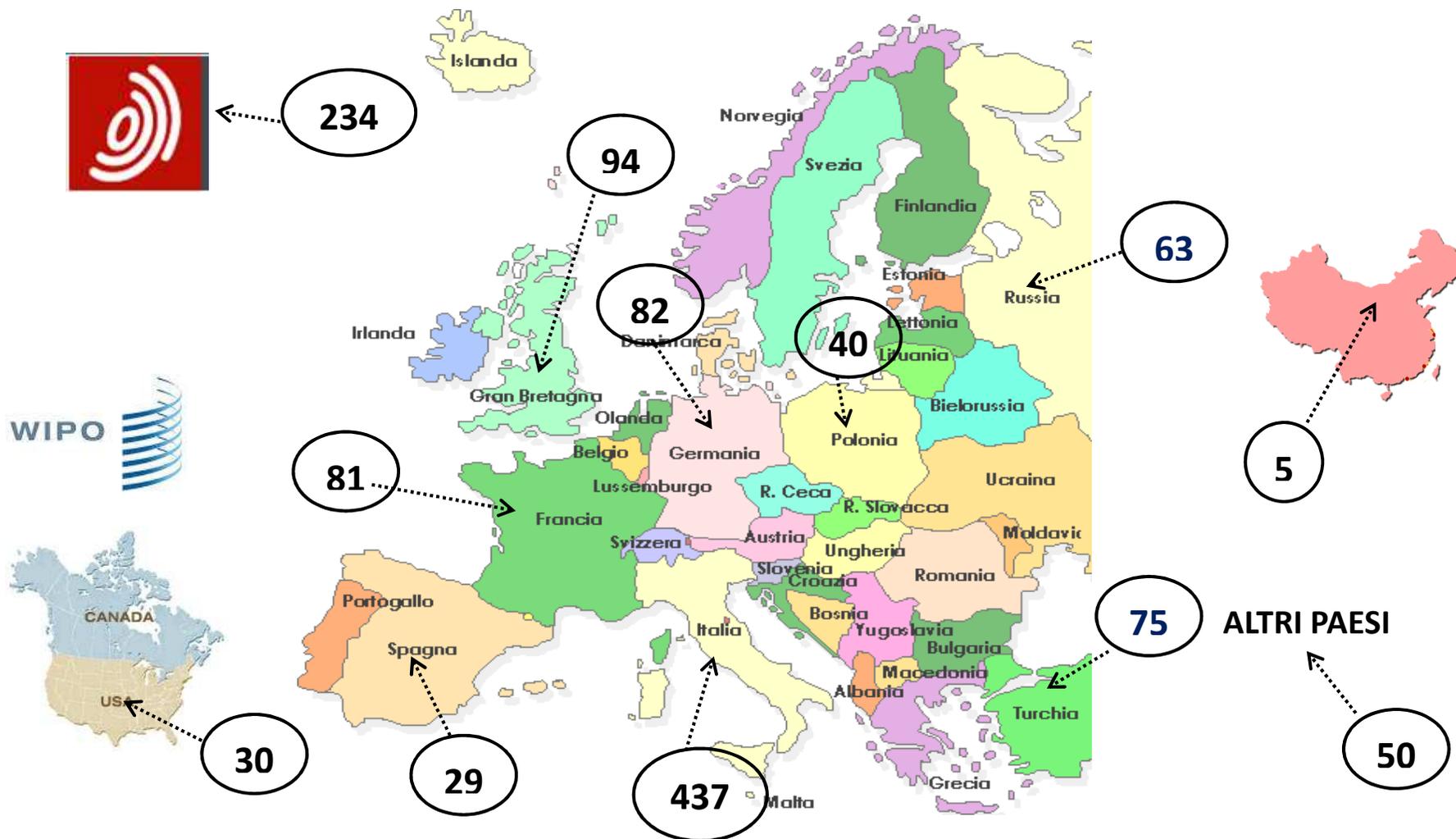


Fonte: ns. elaborazione dati Indesit Company



Fonte: ns. elaborazione dati Indesit Company

Distribuzione geografica dei titoli in portafoglio



La sfida nel settore

Il settore dell'elettrodomestico è caratterizzato da una elevata competitività: sul mercato internazionale operano infatti numerosissime aziende che depositano ogni anno un elevato numero di brevetti ed i margini di profitto sono molto bassi.

In un contesto globalizzato, soltanto credendo nell'innovazione e nella Proprietà Industriale si può sfuggire ad una competizione basata esclusivamente sul costo.

Indesit Company² ha scommesso sul rilancio della produzione in Italia puntando su prodotti innovativi ad alto contenuto tecnologico che possano "fare la differenza" nei negozi di elettrodomestici del mercato europeo e conquistare i clienti delle fasce medio-alte.

Così, il piano di investimenti da 83 milioni di euro, presentato lo scorso giugno, ha preannunciato che la fabbrica di Albacina punterà su "connettività e smart technologies" per un passo decisivo verso le cucine del futuro dove, anche grazie all'utilizzo di sensori evoluti, i forni saranno in grado di capire lo stato di salute e l'umore del consumatore e di proporre programmi di cottura su misura", mentre il sito di Comunanza diventerà il centro per l'innovazione e la produzione di lavabiancheria e lavasciuga di alta gamma in cui saranno implementate anche le tecnologie per la connessione alla rete e quello di Caserta sarà invece impegnato sull'innovazione nei frigoriferi e sulle nuove tecnologie nei piani di cottura.

Il linea con l'impegno del gruppo sul fronte dell'innovazione, il **progetto Trik-eco**, presentato recentemente da Indesit, ERS e 3P Engineering a Innovattori.

Il progetto prende nome dalla sua triplice natura, che permette di integrare forno, piano cottura e cappa in un unico device, e alle sue caratteristiche tecniche che lo rendono un elettrodomestico ad elevata efficienza energetica.

Trik-eco prevede che il classico coperchio in vetro del piano cottura sia trasformato in un'efficiente cappa verticale filtrante richiudibile che permette di risparmiare spazio in cucina e evita i problemi dell'installazione delle cappe murarie.

Grazie alla tecnologia del bruciatore a gas di ultima generazione, inoltre, si riducono notevolmente le emissioni di CO e CO₂, attraverso lo sviluppo di una fiamma molto bassa e uniforme e un

² Fonte: "[Indesit: scommette su cucina futuro, capirà salute e umore. Record brevetti, così i 3 siti italiani puntano su mercato Europa](#)" Ansa, 16 giugno 2014.

sistema di collegamento tra piano cottura e forno che permette di alimentare parzialmente il forno con il calore generato dai bruciatori.

Una **best practice brevettuale dell'azienda**, l'oblò della pluripremiata lavabiancheria Moon, caratterizzato da un design altamente innovativo, firmato dal designer Giugiaro, e da un rivoluzionario sistema di caricamento del detergente, certificato da brevetto.

Sono l'incontro e la coesistenza con la funzionalità a rendere l'aspetto estetico non solo affascinante, ma addirittura esemplare. L'oblò di Moon si contraddistingue per l'esclusivo sistema integrato di caricamento del detergente, che rivoluziona il concetto stesso di oblò.

Questa soluzione, infatti, permette un risparmio di tempo e consumi, un perfetto lavaggio dei capi e una sempre corretta pulizia del cestello perché a diretto contatto con l'acqua della lavatrice. Con la lavabiancheria Moon, Indesit, ha confermato il suo impegno nella ricerca di soluzioni e tecnologie volte a creare prodotti dal semplice utilizzo e massima versatilità e rendere più semplice la vita. Moon ha ottenuto numerosi riconoscimenti e premi internazionali: è entrata nell'ADI Design Index 2008 come unico elettrodomestico nella sezione 'Abitare' dell'annuario tra i 100 migliori esempi del design italiano candidati al XXII Premio Compasso d'Oro, il più autorevole premio europeo per la valorizzazione la qualità del design italiano. Ma l'albo d'oro della lavabiancheria Moon non si esaurisce qui: "Prodotto dell'Anno 2008" nel Regno Unito agli ERT Industry Awards, l'EID Award, assegnato da Appliance Design, rivista americana di elettronica e tecnologia, il Good Design Award del Chicago Atheneum, il Grand Prix de l'Innovation di Parigi, lo Janus de l'Industrie assegnato dall'Institut Français du Design, il Designer Award in UK come Kitchen Product of the Year, e lo Zlota Villa assegnato da "Villa", prestigiosa rivista polacca di interior design.