Anno 6 N 3 Ottobre 2015 ISSN 2281-860X

CAPITALE INTELLETTUALE

Rivista di Cultura Aziendale

Il Capitale Intellettuale
di Massimo Franchi

La Centrale Rischi
di Andrea Isacchi

La contraffazione on-line e l'Italian Sounding
di Nadia Adani

Hozint: sicurezza aziendale e rischio politico. Una soluzione per le piccole e medie imprese
di Edoardo Camilli

La teoria dell'Area Valutaria Ottimale e la Crisi dell'Eurozona
di Cristiano Manfrè

Imprese e sostenibilità
di Massimo Franchi

Il Libro
La valorizzazione culturale e turistica dell'Arsenale di Taranto
a cura di Salvatore Mellea e Fabio Ricciardelli

Investimenti strategici e opzioni reali
di Andrea Mantovi

Il valore del Capitale Intangibile/2
di Paolo Boccafresca e Jury Bonasia

Difesa del marchio: possibili strategie
di Lucio Riva

Centro di calcolo: utilizzo di modelli software di simulazione per lo sviluppo di componenti meccatronici
di Ercole Sangregorio e Ferdinando Ciardiello

ANNO 6 N 3 QUADRIMESTRALE Spedizione in abbonamento

FACCIAMO GIRARE IL MONDO

LANDI RENZO. PROTAGONISTA NEL MONDO DELLA MOBILITÀ SOSTENIBILE.

Abbiamo un obiettivo: contribuire a far girare il mondo per il verso giusto.
Creiamo tecnologie per una mobilità a misura d'ambiente e siamo protagonisti nella produzione di impianti per veicoli alimentati da carburanti alternativi, a GPL e metano.

In oltre 60 anni di attività abbiamo progettato le tecnologie che hanno consentito la diffusione dei veicoli a GPL e Metano. Oggi continuiamo ad aprire nuovi orizzonti con la ricerca su impianti per nuovi carburanti.

Facciamo tutto questo in 50 paesi in 5 continenti e operiamo con le maggiori case automobilistiche a livello mondiale.

Vogliamo continuare a essere protagonisti di un mercato in crescita che risponde a una esigenza sempre più urgente di sviluppo sostenibile.

LANDIRENZO®
L'alternativa in movimento

www.landi.it

Capitale Intellettuale

Sommario

Capitale Intellettuale
Rivista di cultura aziendale
ISSN 2281-860X

www.capitale-intellettuale.it

Periodicità: quadrimestrale, in vendita solo con abbonamento.

Direttore Responsabile:
Massimo Franchi
direttore@capitale-intellettuale.it

Direzione Artistica:
Maria Mazzali
Silvia Zanichelli

Redazione:
Federica Bonardi
redazione@capitale-intellettuale.it

Abbonamenti:
abbonamenti@capitale-intellettuale.it

Pubblicità:
pubblicità@capitale-intellettuale.it

Proprietà/Editore:
AAC Consulting Srl a s.u.,
Via G. Carducci, 24
43121 Parma.
www.aac-consulting.it
mail: info@aac-consulting.it

Stampa:
Pixartprinting Srl
Via 1° Maggio, 8
30020 Quarto d'Altino (VE)

Abbonamento cartaceo e telematico annuale 3 numeri: euro 49,00
Abbonamento telematico (non previsto per aziende) annuale 3 numeri: euro 30,00

Registrazione al Tribunale di Parma n. 3/2010 del 08/03/2010
Tutti i testi ivi contenuti sono riproducibili previa autorizzazione scritta da parte dell'editore e citando la fonte.
Tutti i diritti sono riservati.

Editoriale **3** Il Capitale Intellettuale
di Massimo Franchi

Finanza **4** La Centrale Rischi
di Andrea Isacchi

Security **8** La contraffazione on-line e l'Italian Sounding
di Nadia Adani

Security **10** Hozint: sicurezza aziendale e rischio politico. Una soluzione per le piccole e medie imprese
di Edoardo Camilli

Strategia **12** La teoria dell'area valutaria ottimale e la crisi dell'Eurozona
di Cristiano Manfrè

Strategia **14** Imprese e sostenibilità
di Massimo Franchi

Il Libro **17** *La valorizzazione culturale e turistica dell'Arsenale di Taranto*
a cura di Salvatore Mellea e Fabio Ricciardelli,

Governance **18** Investimenti strategici e opzioni reali
di Andrea Mantovi

Management Consulting **20** Il valore del Capitale Intangibile/2
di Paolo Boccafresca e Jury Bonasia

Giurisprudenza **26** Difesa del marchio: possibili strategie
di Lucio Riva

Ricerca e Sviluppo **30** Centro di calcolo: utilizzo di modelli software di simulazione per lo sviluppo di componenti meccatronici
di Ercole Sangregorio e Ferdinando Ciardiello

Informativa ex D.lgs 196/03: AAC Consulting Srl a s.u. titolare del trattamento tratta i dati personali liberamente conferiti per fornire i servizi indicati (n.d.r. gli abbonamenti). Per i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs n. 196/03 e per l'elenco di tutti i responsabili del trattamento previsto rivolgersi al responsabile del trattamento, che è il titolare. I dati potranno essere trattati da incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all'amministrazione e potranno essere comunicati a società esterne per la spedizione della rivista e per l'invio di materiale promozionale. Il responsabile del trattamento dei dati raccolti in banche dati ad uso redazionale è il direttore responsabile cui, presso l'ufficio di AAC Consulting Srl in Via G. Carducci, 24 – 43121 Parma tel. 0521/532631, ci si può rivolgere per i diritti previsti dal D.Lgs 196/03.

In copertina illustrazione iStock/CreativaImages

A.A.C. Consulting

Consulenza di Direzione e Organizzazione

ha il piacere di invitarVi

Giovedì 15 Ottobre
ore 16:30

2005 — 10 anni — 2015

Festeggiamo insieme 10 anni nel Palazzo dalla Volta

via G. Carducci 24, Parma

"Mettersi insieme è un inizio, rimanere insieme è un progresso, lavorare insieme un successo."
Henry Ford

Programma:

ORE 16.30
Welcome Cocktail

ORE 17.30
Intervento di Armando Caroli
"Un nuovo approccio per lo sviluppo d'impresa: i Percorsi Tematici"

Intervento di Luca Sommi, autore e critico
"Quando l'impresa diventa arte"

Anteprima: durante la manifestazione saranno presentati i nuovi Percorsi Tematici

Al termine saremo lieti di offrirvi le stuzzicherie di:

Antica Corte Pallavicina
i Salumi di Massimo e Luciano Spigaroli

Al Cavallino Bianco
RISTORANTE DEL BUON RICORDO

È gradita la conferma della presenza via e-mail a info@aac-consulting.it

Editoriale

Il Capitale Intellettuale

di Massimo Franchi Direttore Capitale Intellettuale

Questo nuovo numero della rivista, ormai giunta al suo sesto anno di vita, è dedicato all'asset principale e strategico delle aziende, il Capitale Intellettuale. Partendo dall'Expo 2015, evento internazionale di grande successo per l'Italia nel quale sono stati proposti modelli di imprese italiane affermate e sostenibili, abbiamo analizzato il Capitale Intellettuale nelle sue dimensioni strategiche: la difesa del marchio, il suo valore, gli investimenti strategici e le opzioni, la contraffazione on-line e l'Italian Sounding. Inoltre, grazie al contributo di un brillante economista italiano trapiantato da tempo negli Usa, il Prof. Manfrè, abbiamo analizzato la Teoria dell'Area Valutaria Ottimale in relazione alla crisi dell'Eurozona. Come sempre, non abbiamo dimenticato di dar voce alle imprese proponendo un caso concreto di un'azienda italiana, la Landi Renzo S.p.A., che è proiettata sui mercati mondiali pur rimanendo saldamente legata al territorio. L'adozione da parte loro di una strategia integrata di PLM (Product Lifecycle Management), per una gestione armonica di tutte le fasi del processo di sviluppo di nuovi componenti meccatronici, rappresenta uno sforzo del Capitale Intellettuale aziendale per il miglioramento della qualità del prodotto e per la riduzione dei tempi di sviluppo.
Per concludere merita un cenno il tema della corporate security, attraverso il quale un'impresa tenta di prevenire, o quantomeno limitare, quei rischi che potrebbero mettere in pericolo le proprie attività o la sua stessa vita. Certamente la prevenzione richiede una costante attività di intelligence, a livello globale, sull'ambiente politico-sociale nel quale l'azienda opera, attività proposta dalla startup Hozint – Horizon Intelligence nata a Bruxelles nel 2014. ■

LA CENTRALE RISCHI

La finalità fondamentale della Centrale Rischi è quella di fornire alla banca finanziatrice un quadro il più possibile esaustivo della posizione del debitore rispetto all'intero sistema bancario

Andrea Isacchi
CEO di Farnese Sviluppo S.r.l.

La Centrale Rischi è la più importante banca dati a disposizione del sistema del credito che si fonda sulle segnalazioni da parte di tutti gli intermediari finanziari autorizzati in merito alla quantità e alla qualità delle esposizioni in essere presso la clientela, tipicamente imprese e famiglie. La lettura delle informazioni in Centrale Rischi orienta le politiche di affidamento delle banche attraverso il peso che questi dati hanno nella costruzione del rating. Le imprese conoscono e usano poco la Centrale Rischi e tendono conseguentemente ad attribuire poco peso a dati fondamentali quali lo sconfino sulle linee autoliquidanti o a revoca o l'insoluto sulle rate di un mutuo. È necessario valutare al meglio il funzionamento della Centrale Rischi affinché da minaccia possa diventare per le imprese sane, ma in transitoria difficoltà finanziaria, una opportunità per minimizzare i possibili rischi derivanti dal sistema bancario.

La Centrale Rischi è stata costituita presso la Banca d'Italia nel 1962, ma ha iniziato ad operare solamente due anni più tardi e viene considerata la più potente fonte di informazioni sul mondo delle imprese e delle persone fisiche che il sistema degli intermediari finanziari ha a disposizione. Nel corso del tempo la Centrale Rischi si è venuta via via ritagliando un ruolo sempre più consistente nelle decisioni di affidamento bancario poiché permette di utilizzare informazioni raccolte direttamente dal sistema bancario e non mediate dal soggetto debitore, come avviene ad esempio per il bilancio di esercizio.

La finalità fondamentale della Centrale Rischi è quella di fornire alla banca finanziatrice un quadro il più possibile esaustivo della posizione del debitore rispetto all'intero sistema bancario. Nel tempo, il contenuto informativo della Centrale Rischi si è molto arricchito di dettagli inerenti le differenti forme di finanziamento in essere e recentemente è stata molto migliorata la leggibilità dei documenti forniti dalla Banca d'Italia, pur rimando un documento tecnico per addetti ai lavori. La Centrale Rischi si può sinteticamente definire come un meccanismo di monitoraggio degli affidamenti alimentato dalla banche e al servizio delle banche e come tale solamente ad esse riservato. Tuttavia il debitore può richiedere alla Banca d'Italia la propria Centrale Rischi per verificare la correttezza delle informazioni contenute e ove vi fossero errori chiedere le opportune rettifiche. Le informazioni vengono elaborate, aggregate e restituite alle banche segnalanti in modo tale che queste ultime possano verificare la posizione dei loro clienti anche rispetto alle altre banche, avendo in questo modo un quadro ben più chiaro e dettagliato. Possono essere fornite le posizioni mensili del cliente fino ad un periodo massimo di 36 mesi. La normativa che regolamenta il funzionamento della Centrale Rischi è assai variegata e complessa ed è incardinata nella

Illustrazione ©Pixabay/geralt

disciplina del D.Lgs. n.385/93 (Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia) e del D.Lgs. n.58/98 (Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria) e più in particolare trova definizione nella Circolare n.139 – "Centrale dei rischi. Istruzioni per gli intermediari creditizi" – emanata dalla Banca d'Italia in data 11 febbraio 1991 e successivamente aggiornata per ben 13 volte, l'ultima della quali, tuttora vigente, in data 4 marzo 2010.

La circolare è indirizzata alle banche iscritte all'albo di cui all'art.13 Tub e agli intermediari finanziari di cui all'art.106 Tub e iscritti all'albo di cui all'art.64 Tub e all'elenco di cui all'art.107 Tub e impone che:

- sia segnalata l'intera esposizione nei confronti del singolo cliente (persone fisiche, persone giuridiche, organismi con autonomia patrimoniale, fondi comuni di investimento) per importi superiori a €30.000;
- la segnalazione debba essere effettuata con riferimento agli importi in essere l'ultimo giorno del mese e che i dati pervengano presso la Banca d'Italia entro il venticinquesimo giorno dal mese successivo a quello di riferimento. L'obbligo di segnalazione permane anche in assenza di variazioni rispetto al periodo precedente;
- gli istituti di credito sono obbligati a segnalare, stante il regime sanzionatorio previsto dalla normativa.

Ciascuna esposizione dovrà essere segnalata nella sua completezza, evidenziando gli importi relativi alle diverse forme di finanziamento che sono identificate in modo tassativo. Le informazioni contenute nella Centrale Rischi consentono una visione molto chiara e dettagliata dello stato di salute del soggetto debitore. Ciò è reso possibile, non solamente dall'indicazione dell'ammontare dell'esposizione del cliente rispetto all'intero sistema bancario, ma anche da ulteriori informazioni che le banche sono obbligate a segnalare in Centrale Rischi. Le posizioni sono infatti oggetto di classificazione in ragione della localizzazione geografica, della durata originaria e di quella residua, della divisa, della qualificazione come export o import, ma soprattutto dello stato del rapporto che misura la "qualità" del cliente.

Una particolare curiosità può suscitare la differenza tra accordato e accordato operativo. L'accordato rappresenta il credito che gli organi competenti dell'intermediario segnalante hanno deciso di concedere al cliente. L'accordato operativo rappresenta l'ammontare del fido utilizzabile dal cliente in quanto riveniente da un contratto perfetto ed efficace. La lettura della Centrale Rischi evidenzia quindi una chiara situazione di tensione finanziaria per il cliente che non è in grado di rispettare gli impegni assunti rispetto al sistema del credito e tale situazione perdura da almeno 6 mesi. Con ogni probabilità il riequilibrio finanziario richiederà il ricorso a strumenti non ordinari come ad esempio una rinegoziazione/ristrutturazione del debito. La disponibilità dei dati della Centrale Rischi porta ad una rapida conoscibilità

delle criticità evidenziate per tutte le banche esposte con il cliente.
L'accesso al credito delle PMI, in particolare, è determinato dagli effetti degli accordi di Basilea 2 e poi 3, finalizzati a garantire maggiore stabilità al sistema del credito, che hanno imposto alle banche un maggior controllo degli impieghi. Ad esempio, nelle operazioni di finanziamento per stato di avanzamento dei lavori l'accordato operativo indica la quota di finanziamento effettivamente utilizzabile dal cliente in relazione allo stato di avanzamento dei lavori.
In particolare, si presta attenzione al rischio di perdita ovvero alla probabilità che la banca perda in tutto o in parte il proprio capitale e le remunerazioni previste contrattualmente. Per fronteggiare tale eventualità gli accordi di Basilea impongono alle banche di accantonare a capitale proprio una quantità di risorse finanziarie proporzionale al rischio degli impieghi misurato da un indicatore sintetico noto come rating2. A esempio, se una banca presta € 500.000 ad un cliente con un rating molto basso (elevato rischio di fallimento) l'accantonamento a capitale di rischio (equiparabile a grandi linee al patrimonio netto della banca) può arrivare a € 60.000. Ciò significa che più una banca ha impegni rischiosi, più elevato deve essere il suo patrimonio netto.
È quindi importante verificare la composizione delle fonti informative che vengono utilizzate internamente dalle banche per costruire il rating, in particolare gli aspetti andamentali. Tipicamente i dati rilevati dalla Centrale Rischi pesano per:

Piccole Imprese ..... fino al 90%

Medie Imprese ..... fino al 65%

Grandi Imprese ..... fino al 50%

Si noti come per le piccole imprese il rating si costruisca prevalentemente sulla base dei dati riguardanti la storia del rapporto, disponibili internamente e ricavati dalla Centrale Rischi mentre il bilancio ha una rilevanza assai modesta.
Da quanto sopra seguono alcune riflessioni in merito a come le PMI possono "gestire" la Centrale Rischi per evitare che un'impresa sostanzialmente possa risultare penalizzata dalle attuali regole del gioco nel mercato del credito. In primo luogo, si riscontra spesso una scarsa attenzione alla gestione delle esposizioni molteplici. Le piccole imprese aprono posizioni con banche diverse per massimizzare l'accesso al credito, ma una volta aperte le posizioni devono essere attentamente monitorate per evitare che una linea su una banca sia sconfinante e le altre possano ancora essere "tirate" in misura significativa. Per quanto questa situazione possa sembrare paradossale è in realtà possibile se una parte considerevole dei pagamenti sistematici mensili, ad esempio i dipendenti, viene appoggiata su una sola banca. Poiché molto spesso è difficile spostare gli incassi dai clienti da una banca all'altra, è inevitabile un attento lavoro sui pagamenti.
Per evitare rischi di sconfino è necessario spostare le scadenze da fine mese ad altra data oppure, come evidenziato nel caso precedente, ripartire i pagamenti su più banche. Gli sconfini e gli insoluti creano un immediato problema nei rapporti con il sistema del credito ma un *pass due* o peggio un incaglio possono portare a situazioni difficilmente sanabili senza interventi straordinari. A tale proposito, le PMI dovrebbero evitare di trovarsi in tali situazioni interrompendo la continuità temporale o trovando le risorse necessarie per ridurre gli importi sconfinati o insoluti al di sotto delle soglie percentuali indicate in precedenza.
Infine, i meccanismi di rating attribuiscono maggior peso in termini di rischio agli insoluti, per cui una PMI in condizioni temporanee di difficoltà paga un prezzo minore in termini di rating se paga il mutuo, ma sconfina sulle linee autoliquidanti o a revoca. In conclusione, pare necessario notare che le regole di comportamento molto operative riportate sopra valgono se la PMI è sostanzialmente sana, ma si trova ad affrontare una tensione finanziaria momentanea e superabile. Se al contrario lo squilibrio presenta caratteri di sistematicità è evidente che si rendono necessari ben altri e più incisivi strumenti di gestione della crisi.
La Centrale Rischi è uno strumento di antica introduzione e ben noto agli intermediari che ne fanno ampio utilizzo. Al contrario le PMI la conoscono poco e probabilmente la usano ancora meno. Ciò porta ad una notevole difficoltà ad interfacciare le differenti esigenze e spesso ad incomprensioni tra le parti che non giovano ad alcuno. L'irrigidirsi dei meccanismi che mettono in relazione rischiosità degli impieghi, rendimento per le banche ed accantonamenti a capitale di rischio rendono la differenza di linguaggio tra imprese e banche ancora più critica e spesso causa implicita della tanto deplorata mancanza di sostegno alla crisi da parte degli intermediari finanziari. Come si è visto da quanto precede, imparare a leggere la Centrale Rischi nella logica della banca è possibile come è possibile orientare alcune scelte operative d'impresa, se non per azzerare, quanto meno per ridurre il rischio che un'impresa sostanzialmente sana, ma in una transitoria tensione finanziaria possa essere eccessivamente penalizzata dal sistema del credito. ■

Greennova

Innovazioni tecnologiche e sostenibilità

"Sei un'azienda che realizza brevetti e prodotti basati sull'innovazione tecnologica, rispettando l'ambiente e l'uomo?"

"Vuoi farli conoscere al mercato?"

Greennova è la nuova rubrica di Capitale Intellettuale dedicata all'innovazione tecnologica ed alla sostenibilità: una vetrina importante per le aziende di ogni settore che potranno mettersi in luce attraverso diverse forme di approccio.

News Innova:
spazio gratuito per l'inserimento di news aziendali (porzione di pagina)

Rinnova:
redazionale a pagamento (pagina intera)

Il progetto culminerà nel riconoscimento annuale della

AZIENDA Greennova 2015

all'azienda che presenterà la miglior innovazione tecnologica con un forte impatto sulla sostenibilità. La redazione di Capitale Intellettuale selezionerà il miglior progetto cui dedicherà, nel primo numero dell'anno successivo, un approfondimento con:

- presentazione dell'azienda;
- scheda del progetto innovativo;
- intervista al CEO dell'impresa;
- presenza, nel sito web della rivista Capitale Intellettuale, quale "Azienda Greennova dell'anno".

Se sei interessato o vuoi segnalarci un progetto

redazione@capitale-intellettuale.it

LA CONTRAFFAZIONE ON-LINE E L'ITALIAN SOUNDING

L'Italian Sounding è un fenomeno, largamente diffuso, attraverso il quale vengono impropriamente utilizzati nomi italiani, loghi, immagini, espressioni, colori che chiaramente rimandano all'italianità su prodotti che nulla hanno a che vedere con il nostro Paese

Nadia Adani
Consulente Marchi Bugnion S.p.A.
e membro del Polo Agroalimentare

Quanto vale la "contraffazione" delle Ig italiane

Contraffazione + Italian Sounding (stime in euro)

	Unione Europea	Asia e Oceania	Nord e Centro America	Sud America	Totale
Contraffazione	1 mld	1 mld	3 mld	1 mld	6 mld
Italian Sounding	21 mld	4 mld	24 mld	5 mld	54 mld
Totale	22 mld	5 mld	27 mld	6 mld	50 mld

Fonte: Ice/Federalimentare 2010

Nell'anno in cui l'Italia ospita la più grande manifestazione mai realizzata dedicata all'alimentazione ed alla nutrizione, l'esigenza di protezione dei prodotti agroalimentari nazionali assume un ruolo ancora più importante.

L'Expo Milano 2015 è infatti una importantissima vetrina per far conoscere in maniera massiva i nostri prodotti e le nostre eccellenze all'estero, ma non dimentichiamo che al sempre più grande successo dei prodotti agroalimentari e vitivinicoli italiani corrisponde un più che proporzionale aumento della contraffazione degli stessi.

Il valore della contraffazione agroalimentare è stimabile intorno ai 60 miliardi di euro, di cui 6 di contraffazione vera e propria e 54 del cosiddetto fenomeno di "Italian Sounding".

L'*Italian Sounding* è un fenomeno, largamente diffuso, attraverso il quale vengono impropriamente utilizzati nomi italiani, loghi, immagini, espressioni, colori che chiaramente rimandano all'italianità su prodotti che nulla hanno a che vedere con il nostro Paese.

Fortunatamente in Italia, ma in generale in Unione Europea, possiamo vantare un sistema di tutela efficiente basato non soltanto sulla protezione dei marchi di impresa, individuali o collettivi, ma anche su specifici regolamenti che disciplinano il rapporto con le DOP e IGP. Basti pensare che il valore complessivo Europeo delle Indicazioni Geografiche ammonta a 54 miliardi di euro, di cui 12 sono relativi all'Italia, seconda solo alla Francia.

Di recente il MIPAAF (Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali) prendendo ancor più a cuore l'indebito utilizzo di segni contenenti una indicazione geografica, ha adottato una politica di tutela maggiormente rigida rispetto al passato, richiedendo espressamente all'UIBM (Ufficio Italiano Brevetti e Marchi) l'esclusione d'ufficio di domande di registrazione di marchi contenenti parti di una indicazione geografica.

Purtroppo le misure atte a prevenire la contraffazione all'estero non sono altrettanto efficaci. Tale condizione è in parte dovuta al fatto che gli interessi in gioco sono fortemente disomogenei e vedono, da un lato, i Paesi con una fortissima tradizione agroa-

limentare che mirano ad ottenere tutele delle proprie eccellenze al di fuori dei confini Europei e, dall'altro lato, potenze economiche che non godono di tali tradizioni e che quindi favoriscono i propri produttori permettendo l'utilizzo di denominazioni che richiamano le più note indicazioni geografiche dei primi. E così ci troviamo sulle tavole oltreoceano dei perfettamente leciti "Parmesan del Winsconsin" o "prosciutto crudo Canadese".
In realtà, anche a livello internazionale esiste, già dal 1958, l'Accordo di Lisbona che conferisce protezione alle Denominazioni di Origine; tuttavia a tale accordo hanno aderito solo 28 Paesi, ognuno dei quali ha un evidente interesse nella tutela della territorialità alimentare. Tra questi troviamo infatti Italia, Francia, Portogallo,
A testimonianza dei passi che si stanno compiendo verso una più ampia protezione delle DOP e IGP, lo scorso maggio l'Accordo di Lisbona è stato rivisitato attraverso l'Atto di Ginevra che introduce disposizioni in grado di proteggere a livello internazionale, oltre alle denominazioni di origine (DOP), anche le indicazioni geografiche (IGP) dalla genericità e dall'uso strumentale.
Peraltro, le modifiche introdotte prevedono un nuovo standard internazionale per la tutela di DOP e IGP in linea con le richieste italiane in ambito WTO, WIPO e con gli accordi bilaterali dell'UE con Paesi terzi quali, ad esempio, Canada e Stati Uniti. Questi ultimi, seppur non idonei a garantire una tutela "inattaccabile", offrono comunque un appiglio utile in caso di evidenti contraffazioni che portano ad un inganno per il pubblico.

Agropirateria e e-commerce

In uno scenario quindi già piuttosto complesso, si colloca il commercio elettronico che, se da una parte permette di accrescere la visibilità dei prodotti italiani di qualità, dall'altra favorisce inevitabilmente l'attività illecita di contraffazione del *Made in Italy.*
L'e-commerce è indubbiamente molto utilizzato in tutti i settori produttivi, ma quando si tratta di agroalimentare la cautela è maggiore e la piattaforma Internet è meno utilizzata proprio perché il consumatore è più diffidente sulla effettiva genuinità e provenienza dei prodotti offerti. Come dargli torto? Il web è sicuramente il canale preferenziale per la diffusione dell'Italian sounding. È infatti sul web che si riscontrano più frequentemente casi di imitazioni e falsificazioni del Made in Italy con nomi ed etichette che sempre più spesso evocano le produzioni agroalimentari ed i vini Dop e Igp; si va dal "wine kit" per il vino liofilizzato "fai da te" con false etichette dei migliori vini Made in Italy, al "cheese kit" australiano per la preparazione di un "fantasioso" Parmigiano Reggiano o Pecorino Romano.
Ma non sempre il *fake* appare così evidente al pubblico, spesso l'illecito concerne irregolarità riguardanti le scadenze, le informazioni sui prodotti e l'etichettatura degli stessi. Gli alimenti più frequentemente presi di mira da questa tipologia di frode sono ovviamente i prodotti tipici della tradizione locale e regionale, prodotti DOP e IGP e semilavorati quali insaccati, sughi e conserve.
Ma quali sono gli strumenti atti a combattere la contraffazione on-line dei prodotti agroalimentari ed a cercare di eliminare o quanto meno ridurre fortemente tale fenomeno?
In realtà, sono diversi gli strumenti oggi a disposizione dell'imprenditore italiano.
Tra questi è sicuramente degno di nota il protocollo d'intesa stipulato tra ICQRF (Dipartimento dell'Ispettorato centrale della tutela della qualità e della repressione frodi dei prodotti agroalimentari) e la piattaforma eBay, che mira ad escludere dal mercato le contraffazioni alimentari. Il protocollo assegna un ruolo centrale a VeRO (Verified Rights Owner), programma di verifica che consente ai titolari di diritti di proprietà intellettuale (come copyright, marchi registrati o brevetti) di segnalare eventuali violazioni. Tramite il Programma VeRO, l'ICQRF insieme all'AICIG (Associazione italiana consorzi e indicazioni geografiche), s'impegna a inviare a eBay "notifiche di violazione di diritti di proprietà intellettuale in relazione alle produzioni DOP e IGP". eBay si impegna a rimuovere gli annunci dove vengono riscontrate violazioni relative ai prodotti DOP e IGP.
La novità interessante è che l'ICQRF attiva le procedure di protezione ex officio dei prodotti su tutto il territorio dell'Unione Europea per il blocco della commercializzazione dei prodotti rilevati. Grazie al protocollo eBay è stata avviata un'attività di monitoraggio che ha portato alla "pulizia" del web da inserzioni di falsi prodotti agroalimentari e vini DOP e IGP che sono inseriti sullo stesso canale di distribuzione di quelli originali.
Lo scorso luglio 2015 ha inoltre visto la nascita ufficiale di "Carta Italia" un documento che ha la finalità di sviluppare *Best Practices* per contrastare la contraffazione on-line.
Carta Italia è proposta dal CNAC (Consiglio Nazionale Anticontraffazione) e fortemente supportata dal MISE (Ministero dello Sviluppo Economico) ed è un ottimo esempio di collaborazione tra privati e istituzioni che vede tra i suoi firmatari Netcomm e INDICAM.
L'obiettivo è quello di coinvolgere direttamente tutti i soggetti della filiera produttiva, dai titolari dei diritti, i distributori, le piattaforme per il commercio elettronico, ma anche i consorzi e le associazioni dei consumatori, condividendo alcuni principi chiave per la lotta alla contraffazione e individuando linee guida volte a contrastare tale fenomeno.
Tale documento non è rivolto ad un solo settore, ma certamente il mondo dell'agroalimentare, con le proprie peculiarità, potrà essere un beneficiario privilegiato di tale accordo.
Sebbene la strada della lotta alla contraffazione appare ancora piena di sfide, il quadro appena dipinto lascia certamente ben sperare su un fronte comune tra Enti governativi ed istituzionali, forze dell'ordine e operatori di Internet, a fianco dei Consorzi di categoria e delle aziende italiane che, da parte loro, devono necessariamente continuare a credere nelle proprie risorse e specificità, investendo nella tutela degli *asset* immateriali che permettono loro di distinguersi e perseguire la contraffazione in rete e fuori da essa. ■

HOZINT SICUREZZA AZIENDALE E RISCHIO POLITICO. UNA SOLUZIONE PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Molte imprese tendono a non considerare, o quantomeno a sottovalutare, l'impatto che il cosiddetto rischio politico può avere sulle loro attività

Edoardo Camilli
CEO & Co-Funder di Hozint – Horizon Intelligence. Analista di geopolitica e rischio paese

Vi è mai capitato di esser presi alla sprovvista da uno sciopero, una manifestazione o un embargo che ha rallentato la vostra attività o vi ha costretto a cercare nuovi fornitori o clienti altrove? Se la risposta è sì, sappiate che non siete soli. Molte imprese infatti tendono a non considerare, o quantomeno a sottovalutare, l'impatto che il cosiddetto rischio politico può avere sulle loro attività. Per rischio politico s'intendono fenomeni di natura politico-sociale che producono effetti più o meno diretti sull'attività imprenditoriale, quali scioperi e manifestazioni sociali, cambi di regime o di governo, terrorismo e criminalità, conflitti e cosi via. Si pensi ad esempio a quante imprese hanno registrato cali nella produzione o nei profitti dovuti dall'embargo imposto dall'Unione Europea alla Russia, dai continui scioperi di quest'estate al porto francese di Calais, o da manifestazioni sociali contro progetti industriali sgraditi sul territorio.
Tutto ciò si ripercuote sulla sicurezza aziendale, traduzione del termine anglosassone corporate security. La sicurezza aziendale è un processo attraverso il quale un'impresa tenta di prevenire, o quantomeno mitigare, quei rischi che potrebbero mettere in pericolo le proprie attività o la sua stessa esistenza. Scopo principale del corporate security manager è quindi quello di proteggere i beni tangibili ed intangibili che compongono il capitale dell'azienda. Per beni tangibili sono da intendersi le infrastrutture, il capitale umano, gli approvvigionamenti di materie prime, ecc… Allo stesso modo, i beni intangibili sono quelli riguardanti la reputazione dell'impresa ed il suo brand, cosiccome la sua proprietà intellettuale ed i brevetti.
Questo capitale è sottoposto ad una serie di minacce che sono spesso esterne all'impresa stessa. Il rischio politico può manifestarsi sotto forma di un embargo commerciale nei confronti di un paese verso il quale l'impresa esporta i propri bene o servizi; in ritardi nell'approvigionamento di materie prime, di produzione o trasporto dovuti a ripetuti scioperi sindacali di categoria; ai rischi per le infrastrutture fisiche derivanti

da attacchi da parte di gruppi criminali o terroristi, tanto per citarne alcuni.

Le imprese operanti in paesi a forte instabilità politica e sociale, ad esempio in zone di conflitto o limitrofe, sono particolarmente esposte al rischio politico. Ma questo può anche colpire in paesi solitamente considerati stabili, quali l'Italia. Negli ultimi due anni in Italia si sono verificati più di 600 eventi riconducibili alla cosidetta sindrome NIMBY (Not In My Back Yard); ovvero fenomeni di contestazione civile contro progetti industriali ed importanti opere pubbliche. Si pensi ad esempio al movimento No Tav in Val di Susa contro il Treno Alta Velocità, al Mose di Venezia, all'aeroporto di Frosinone o al termovalorizzatore di Cupello.

Di conseguenza, risulta quanto mai evidente come il rischio politico possa rappresentare un grave problema per le imprese, sotto forma di cali nella produzione, nelle esportazioni, danni fisici alle infrastrutture e danni alla reputazione, con conseguenti ripercussioni sui profitti.

Ma è possibile prevenire, o quantomeno mitigare, questi rischi? La risposta è sì, ma la prevenzione richiede una costante attività di intelligence sull'ambiente politico-sociale nel quale si opera. Attraverso una raccolta informativa sistematica è possibile infatti monitorare quelle questioni che possono avere un'impatto sostanziale sulle attività dell'impresa, così da pianificare piani di contingenza e gestire al meglio le situazioni di crisi. Purtroppo però questa attività d'intelligence richiede tempi e capacità umane che spesso imprese di piccole o medie dimensione non possono permettersi di avere al loro interno.

È con questa problematica in mente che Hozint ha deciso di sviluppare Horizon; una piattaforma online attraverso la quale l'impresa può ricevere notifiche in tempo reale su questioni che possono mettere a rischio la propria sicurezza aziendale. In un certo senso Horizon è il Viaggiare Sicuri per il settore privato: un'unità di crisi sempre pronta ad allertare l'impresa ogni qual volta il rischio politico si affacci all'orizzonte.

Hozint – Horizon Intelligence è una startup nata a Bruxelles nel Luglio del 2014 ad opera di due analisti del rischio paese, l'italiano Edoardo Camilli ed il francese Blaise Ortiz, e di un esperto informatico belga, Matthieu Baudoux. Sin dall'inizio, la piattaforma Horizon ha riscosso un grande interesse a livello internazionale con presentazioni pubbliche al Security Forum di Barcellona e all'African Mining Security Summit di Johannesburg in Sud Africa, fino ad essere premiata dal Microsoft Innovation Center per il suo carattere innovativo.

Horizon monitora informazioni da migliaia di siti web e social media. Queste informazioni vengono poi analizzate da un gruppo di analisti specializzati nel rischio politico, i quali inviano all'impresa degli alert ogni qual volta si verifichi, o si stia per verificare, un evento di particolare interesse per la stessa. In questo modo l'azienda può reagire in modo tempestivo e mitigare i potenziali danni. Il tutto producendo ingenti benefici per l'impresa in termini di pianificazione e profitti. Il servizio può essere adattato alle esigenze di ciascuna impresa, in modo da fornire informazioni che siano effettivamente utili al suo processo decisionale.

Questo tipo di intelligence, non mette solamente l'impresa al riparo dal rischio politico, ma le fornisce altresì un vantaggio relativo nei confronti della concorrenza. Inoltre, con circa 200 rapporti pubblicati settimanalmente, Horizon rappresenta anche un'importante database all'interno del quale trovare uno storico su attacchi terroristici, rivolte sociali, epidemie e cybersecurity. Non stupisce quindi come la startup belga abbia registrato in pochi mesi più di mille abbonati, fornendo i propri servizi non solo ad imprese private, ma anche ad istituzioni pubbliche quali il Ministero degli Affari Esteri canadese.

D'altronde si sa, la conoscenza è potere. ■

LA TEORIA DELL'AREA VALUTARIA OTTIMALE E LA CRISI DELL'EUROZONA

Quali sono le responsabilità della moneta unica? Vantaggi e svantaggi di un'area valutaria unica devono essere soppesati con attenzione e messi a confronto con la possibilità che nel tempo paesi differenti possano attraversare cicli economici differenti con tempistiche discordanti

Cristiano Manfrè
Intermediario finanziario, docente di economia e finanza presso la Loyola Marymount University di Los Angeles, Presidente Italy-America Chamber of Commerce West (IACCW)

Con il dipanarsi della crisi economica dell'Eurozona e soprattutto in concomitanza con le recenti traversie vissute dalla Grecia diventa legittimo farsi un paio di semplici domande: perché paesi differenti adottano monete differenti? Si tratta semplicemente di una questione politica relativa alla sovranità di una nazione o esistono motivazioni specificatamente economiche? Non si potrebbe per esempio adottare una moneta unica dall'Eurasia alle Americhe? Ciò non renderebbe gli scambi commerciali più efficienti a beneficio della tanto agognata crescita economica? La risposta a queste domande in linea di massima è no e in questo articolo intendo spiegarne il motivo utilizzando la c.d. teoria dell'Area Valutarie Ottimale[1]. Vedremo che in realtà la moneta risponde a delle chiare necessita economiche e di allocazione delle risorse di un paese con lo scopo di favorirne la crescita e di assorbirne gli urti congiunturali.
In economia una parte della letteratura che si occupa di questo tipo di problemi viene appunto chiamata Area Valutaria Ottimale (AVO) conosciuta anche come Regione Valutaria Ottimale (o in inglese *Optimum Currency Area* - OCA). In genere un'area di valuta ottimale corrisponde ad una zona geografica all'interno della quale è appunto "ottimale" avere una moneta unica e una politica monetaria omogenea. Va da se che tale territorio potrebbe corrispondere ad una nazione, a conglomerati geografici di diversa natura che possono comprendere molte nazioni oppure aree più ristrette come le nostre regioni amministrative. Vieppiù, bisogna notare che la vicinanza geografica di due paesi a volte ha poco a che vedere con la possibilità che la creazione di un'area di valutaria comune sia ottimale. Infatti teoricamente non è detto che la Germania sia più adatta ad un'area di valuta unica con l'Italia piuttosto che non lo stato della California oppure con il Brasile. La questione diventa particolarmente attuale e rilevante quando si analizza la situazione dell'Eurozona dove al momento ben ventiquattro paesi adottano la stessa moneta.
Come ci si può ragionevolmente aspettare, l'uso di una moneta unica porta vantaggi e svantaggi ed è il prevalere degli uni sugli altri che dovrebbe secondo la AVO determinare se la creazione di un'area valutaria è possibile ed ottimale. Quando si discute di questi temi le considerazione ideologiche spesso si sovrappongono a ragionamenti di natura economica a discapito di una analisi oggettiva e di tipo scientifico. Per questo motivo e per quanto possibile è mia intenzione

1 Il concetto di area valutaria ottimale fu inizialmente proposto dal premio Nobel Robert Mundel nei primi anni '60.

scongiurare qualsiasi considerazione che non sia di tipo tecnico-economico.

Partiamo dai vantaggi. Chiaramente il raggruppamento di diversi paesi all'interno di un'area valutaria unica può offrire la riduzione dei costi di transazione, l'eliminazione del rischio valutario, l'aumento di scambi commerciali ed un incremento della competitività perché evidentemente i prezzi sono più facili da comparare. Inoltre, una moneta unica può spesso offrire un costo del capitale inferiore dato che un'area valutaria che comprende più paesi è un modo semplice ed efficace per diversificare il rischio economico e finanziario e consentire così *ceteris paribus* tassi d'interesse inferiori. È risaputo che all'interno dell'eurozona questi vantaggi si sono concretizzati soprattutto nei primi anni di adozione dell'Euro, che vanno dal 2000 al 2007, anche se l'incremento degli scambi commerciali intraeuropei rimase al di sotto delle aspettative iniziali. È con all'inizio della grande recessione del 2008 che l'Eurozona inizia a dare segni di debolezza.

Parliamo ora degli svantaggi dell'adozione di una moneta unica che sono essenzialmente due:

1. la perdita di flessibilità in quanto non si ha più la possibilità di variare il tasso di cambio tra valute;
2. l'impossibilità di adottare politiche monetarie *ad hoc* in territori differenti.

Ma soffermiamoci per un momento sulla prima questione. Perché mai dovemmo essere in grado di variare il tasso di cambio tra due monete? Il motivo principale è la presenza di cicli economici differenti. In genere una recessione o un surriscaldamento economico all'interno di un paese (che sia teoricamente anche un'area valutaria ottimale) non crea enormi problemi dato che è possibile reagire con un'unica politica monetaria a beneficio dell'intera economia. Nel caso di paesi differenti che vengono colpiti da congiunture positive o negative in maniera asincrona, il riequilibrio economico all'interno di un'area valutaria plurinazionale diventa molto più complesso.

Ipotizziamo per esempio che nel paese che chiamiamo Blu vi sia un rallentamento economico mentre nella nel paese che chiamiamo Giallo sia in corso un'espansione economica. Notoriamente in presenza di valute differenti ed in condizioni di libero mercato, la moneta del paese Blu si svaluterebbe mentre quella del paese Giallo si apprezzerebbe creando dinamiche di riequilibrio automatiche ed a costi limitati. Questo perché la svalutazione della moneta del paese Blue corrisponde in realtà ad un abbassamento generale dei prezzi e dei salari; cosa che altrimenti si dovrebbe attuare un prezzo alla volta ed un contratto di lavoro alla volta.

Nel caso che i paesi Blu e Giallo siano parte di un'unione monetaria, il meccanismo del cambio valutario non sarebbe più disponibile e quindi un aggiustamento di prezzi e salari dovrebbe essere attuato in modi alternativi. Se è vero che i prezzi in realtà si modificano con una certa velocità (equilibrio tra domanda e offerta), non si può dire la stessa cosa per i contratti salariali i quali sono peculiarmente difficili da modificare al ribasso. L'ovvio risultato è che nel Paese Blu si creano pressioni deflazionistiche ma l'unico modo per consentire l'abbassamento dei prezzi è la riduzione dei costi. Ciò avviene con licenziamenti ed un livello di disoccupazione elevato dato che i nuovi esoneri di lavoratori si aggiungono alle dinamiche recessive già precedentemente in corso.

Teoricamente ci possono essere soluzioni al problema della mancanza di flessibilità all'interno di un'unione monetaria tra diversi paesi, ma spesso queste soluzioni sono costose e di difficile attuazione. Questo perché una parziale soluzione del problema ha a che vedere con la mobilità dei fattori di produzione ed in particolare il lavoro. Utilizzando l'esempio di cui sopra, se il Paese Blu si trova in recessione una possibile alternativa per coloro che perdono il lavoro è di spostarsi nel Paese Giallo che è in crescita. Va da se che la mobilità del lavoro può essere difficile in presenza di paesi con lingua e tradizioni differenti dato che lo spostamento dal paese Blu a quello giallo comporta costi aggiuntivi sia concreti che intangibili (traslocare, imparare una nuova lingua, lasciare amici e parenti, adattarsi ad una nuova cultura quando magari non si è più giovanissimi, ricevere la pensione, ecc.). Un altro ingrediente fondamentale per una soluzione all'interno di un'unione monetaria unica è che il Paese Blu riceva da parte del Paese Giallo sussidi, pensioni ed assistenza sociale senza un aumento della tassazione che altrimenti andrebbe ad aggiungersi alla pressione recessiva e deflazionistica.

Torniamo ora al secondo svantaggio menzionato sopra e cioè L'impossibilità di adottare politiche monetarie differenti. In presenza di una recessione se i paesi Blu e Giallo avessero la propria moneta nel Paese Blu la banca centrale attuerebbe politiche monetarie espansive mentre la banca centrale di Giallo farebbe l'esatto opposto. Ma in un'area valutaria comune una banca centrale (unica) potrebbe attuare una sola politica monetaria e quindi finirebbe per svantaggiare almeno uno dei due paesi. Infatti, in questo caso una politica monetaria espansiva porterebbe il paese Blu fuori dalla recessione e il Paese Giallo ad una situazione inflazionistica. Al contrario, una politica monetaria restrittiva consentirebbe una crescita equilibrata del paese Giallo ed il permanere di condizioni recessive nel paese Blu.

È chiaro che lo scenario presentato sopra può essere facilmente sovrapposto alla situazione dell'Eurozona dove si hanno più di due paesi e quindi una situazione estremamente complessa. Da questo breve esempio traspare che i vantaggi e svantaggi di un'area valutaria unica devono essere soppesati con attenzione e messi a confronto con la possibilità che nel tempo paesi differenti possano attraversare cicli economici differenti con tempistiche discordanti.

La teoria dell'AVO propone di misurare vantaggi e svantaggi in modo analitico cosicché si possa decidere per l'adozione di una moneta unica solo quando i vantaggi sono superiori ai costi. Se ne deduce che la scelta di una moneta unica e la creazione di are valutarie ottimali non possono prescindere da considerazioni e valutazioni rigorosamente economiche. Ignorare questi elementi a favore di analisi politico-ideologiche e benefici millantati, ma che non hanno solide basi analitiche, può portare a crisi economiche gravi e durature che certo rassomigliano a quella in cui si trova ormai a partire dal lontano 2008 una grossa porzione dell'Eurozona. ■

IMPRESE E SOSTENIBILITÀ

Si può coniugare crescita e sostenibilità? Ad Expo Milano 2015, presso Palazzo Italia, la mostra dell'Identità Italiana ha messo in luce che non solo è possibile coniugare crescita e sostenibilità, ma che le imprese italiane possono contare su "Potenze", costitutive della nostra identità, che rappresentano fattori competitivi di eccezionale valore

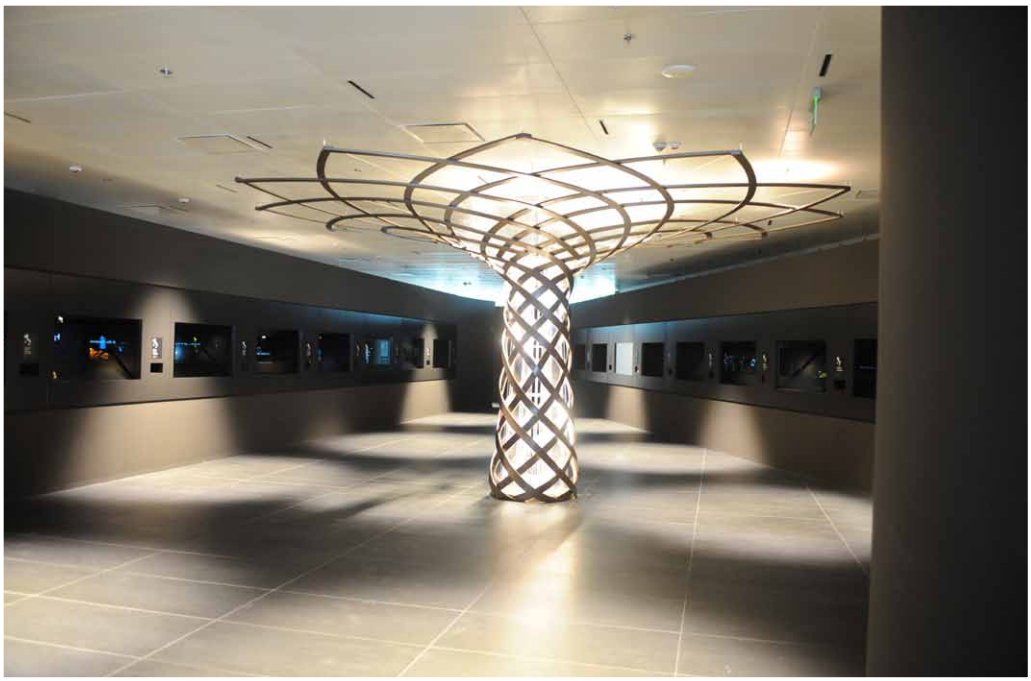
Massimo Franchi
Advisor, Consulente di management
CMC e docente presso A.A.C. Business
School, Direttore Capitale Intellettuale

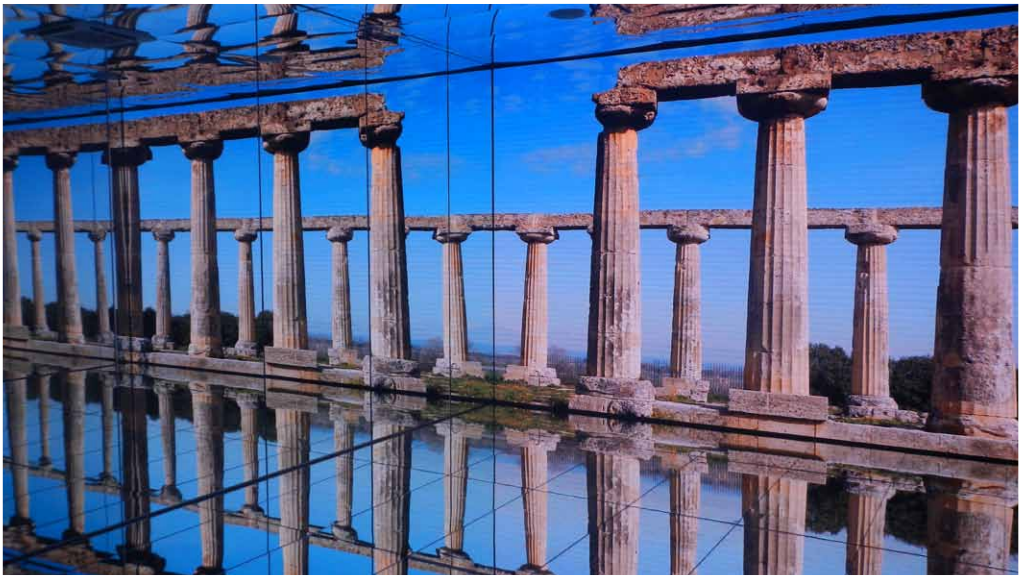
La casa dell'identità Italiana, una mostra divisa in tre piani e quattro sezioni presso Palazzo Italia: quattro "Potenze" componenti della nostra identità che ci nutrono come persone. Con questa iniziativa Expo Milano 2015 ha portato al centro dell'attenzione il tema della crescita sostenibile presentando le idee di imprenditori italiani, che sono riusciti a creare imprese di successo, e ricordando l'importanza fondamentale del territorio e degli individui quali asset fondamentali delle imprese.

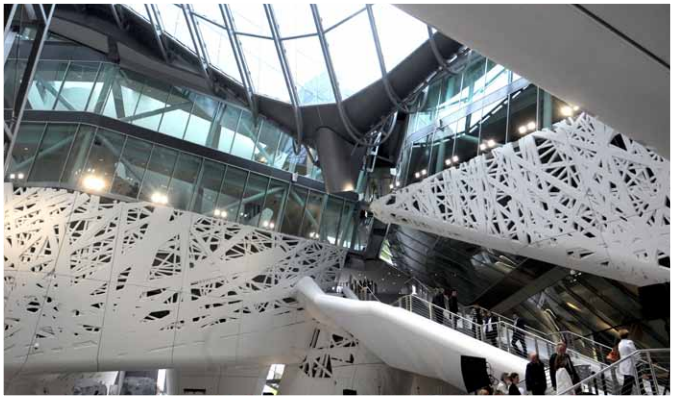
La prima Potenza presentata è stata quella del "Saper Fare", raffigurata dalle storie di ventidue imprenditori italiani, uomini e donne, che hanno coniugato creatività, innovazione e sostenibilità. Il focus proposto non è stato solo sulle eccellenze prodotte, ma sulla produzione ed i processi di sostenibilità che hanno permesso di creare prodotti di altissima qualità oggi esportati ed apprezzati in tutto il mondo. Sono ventuno imprenditori in rappresentanza di diciannove regioni italiane, due province autonome e Roma Capitale. Ogni territorio ha scelto una figura rappresentativa che ha saputo associare idea, impresa, crescita e rispetto del territorio.

Il metodo scelto per la mostra è stato quello *immersivo,* non la classica esposizione, inteso quale esperienza emotiva che stimoli una riflessione nel visitatore. Tale metodo era ben visibile al secondo piano di Palazzo Italia, dedicato alla "Potenza della Bellezza". Per farci capire l'importanza della bellezza siamo stati introdotti a questa dimensione della nostra identità attraverso la privazione della sensazione di benessere che ci pervade nell'essere immersi nella bellezza. Questo obiettivo è stato raggiunto tramite la *stanza del caos* che ha simulato un ambiente di crescita senza regole (ad esempio, l'ambiente della città durante l'ora di punta). Proseguendo nella mostra sono state riprodotte delle catastrofi naturali accadute in Italia nel passato recente, che ben hanno rappresentato le conseguenze della crescita senza regole e della non sostenibilità di certe scelte politiche ed imprenditoriali.

La bellezza non è qualcosa da dare per scontata, ma è un bene da proteggere e preservare basato su un equilibrio fragile tra uomo e natura che può scomparire in qualsiasi momento. Presa coscienza di questo fondamentale concetto di vita la mostra ci ha aperto le porte della vera "Potenza della Bellezza". Dopo le sensazioni negative e di disagio, ci siamo immersi in un mondo di positività, nella vera potenza della





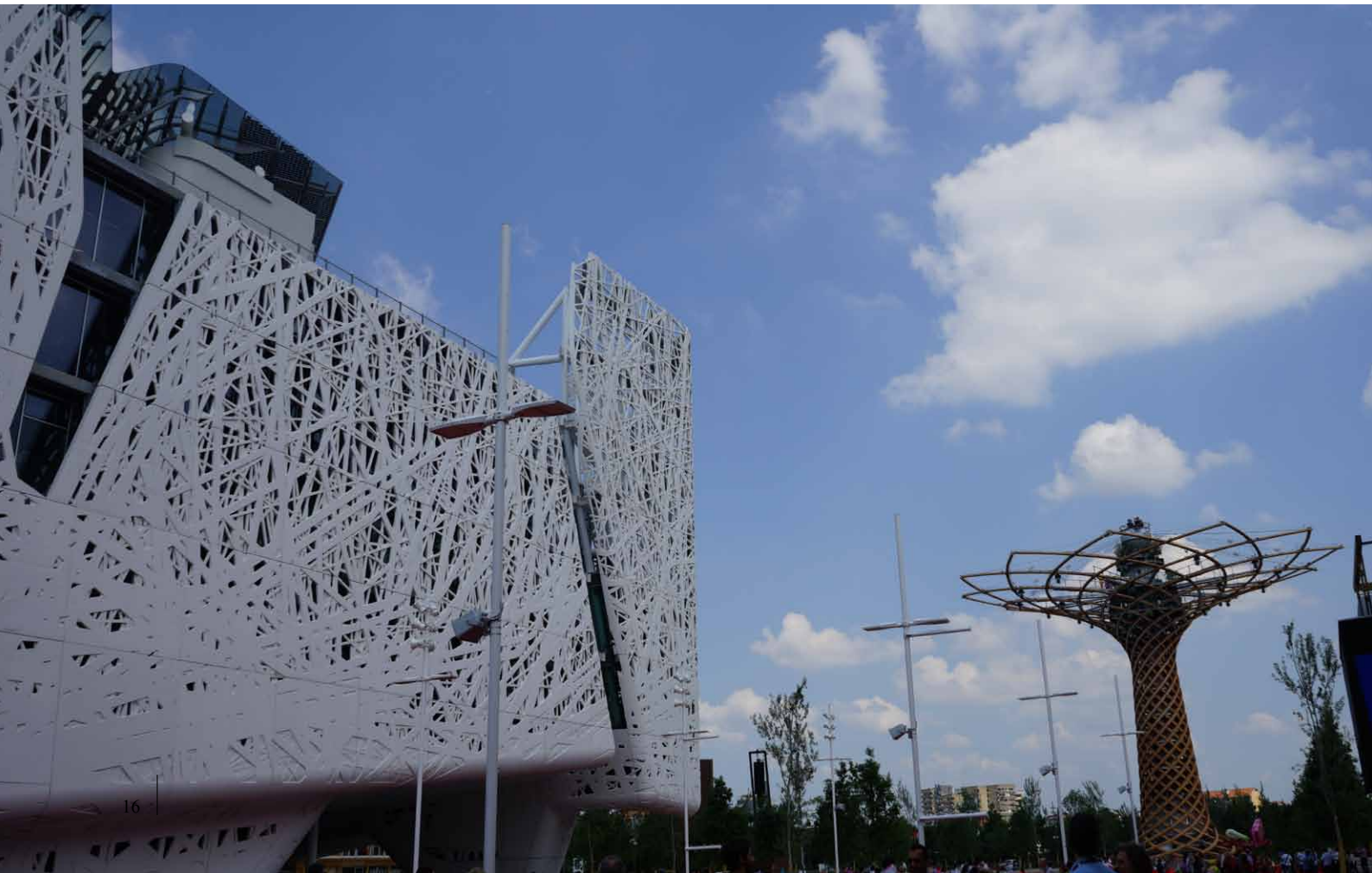


bellezza con tre sale ricoperte da specchi nelle quali sono stati raffigurati paesaggi naturali italiani, architetture italiane e gli interni di palazzi con relative opere d'arte: ventuno panorami e ventuno capolavori architettonici per ricordare al mondo l'importanza culturale dell'Italia. Al termine di queste sale una passerella ci ha portato davanti alle spaventose immagini del crollo della Chiesa di San Francesco ad Assisi del 1997. La Basilica, prima e dopo: completamente restaurata e ricostruita nella sua bellezza. Da una parte l'importanza della nostra scuola di restauro – che valorizza il passato tramandandolo alle future generazioni e generando ricchezza per il presente – e dall'altra la forza di ricominciare, dopo una tragedia, per restaurare la bellezza.

Dopo la Potenza della Bellezza è stata la volta della "Potenza del Limite", o meglio della vicinanza al limite, nella quale ventuno storie di imprese agricole, agroalimentari ed artigianali rappresentano la capacità imprenditoriale, tutta italiana, di esprimere il meglio nelle circostanze più proibitive ed avverse, di coltivare ed ottenere da territori difficili prodotti di altissima qualità apprezzati in tutto il mondo. Il limite è dunque interpretato come occasione per l'esercizio di creatività ed ingegno.

Per completare la mostra dobbiamo ricordare la "Potenza del Futuro" che è stata raccontata attraverso un vivaio composto da ventuno piante rappresentative delle regioni italiane e della loro biodiversità. Al centro la Piazza del Campidoglio a Roma, dove Michelangelo creò il mosaico dell'armonia rinascimentale dal quale si leva il grande Albero della Vita – una struttura di acciaio e legno, alta 37 metri, con 25 metri di apertura, pensata dal designer e creativo Marco Balich e collocata al centro della Lake Arena – quale icona globale e italiana al tempo stesso.

Per completare la visita di Palazzo Italia, merita un cenno il plastico del mondo senza Italia, con al centro del Mediterraneo un vuoto che sembra incolmabile e quattro personaggi internazionali che spiegano l'influenza italiana nei loro rispettivi campi: un ruolo e una capacità in grado di ispirare il mondo che molto spesso è meglio percepita all'estero, dove è riconosciuta all'Italia la funzione di guida e di faro in molti settori. ■



IL LIBRO

Far vivere insieme l'Archeologia Industriale ed un avanzato sito produttivo della Marina Militare aperto anche alla marina mercantile, attraverso la messa in sicurezza ed il recupero del patrimonio architettonico della città vecchia di Taranto

A cura di Salvatore Mellea e Fabio Ricciardelli, *La valorizzazione culturale e turistica dell'Arsenale di Taranto*
pagg. 109. ISBN 978-88-98196-08-1
Edito da Fondazione Marittima Ammiraglio Michelagnoli onlus. Offerta liberale.

L'Arsenale di Taranto conserva ancora nella sua composizione spazi dinamici ed elementi strutturali propri dell'architettura neoromanica dell'Antico Arsenale di Venezia. Non si tratta solo di una realtà produttiva, ma anche di un importantissimo patrimonio di archeologia industriale da tutelare e valorizzare.
La nuova legislazione varata nel 2015 per lo sviluppo ed il risanamento di Taranto (legge 20/2015) ha immaginato per l'Arsenale un percorso in due direttrici. Da un lato il miglioramento dell'efficienza e della produttività delle strutture per il supporto alle Unità della Squadra Navale e delle navi mercantili che, a titolo oneroso, intendano eseguire lavorazioni in bacini di carenaggio. Dall'altro, si attuerà una valorizzazione in chiave turistico-culturale di officine, macchinari, manufatti non più suscettibili di utilizzazione produttiva. Sarà un Arsenale che nelle aree non più destinate a lavorazioni industriali diverrà Museo di se stesso e che permetterà di mettere in sicurezza e recuperare il patrimonio architettonico della città vecchia, attraverso un percorso di valorizzazione turistica e culturale. In questa area vivranno insieme l'Archeologia Industriale ed un avanzato sito produttivo della Marina Militare, aperto anche alla marina mercantile. ■

Salvatore Mellea: Direttore Generale della Fondazione Michelagnoli, laureato in ingegneria.

Fabio Ricciardelli: presidente del Comitato Scientifico della Fondazione Michelagnoli, Ufficiale Ammiraglio del Genio Navale in ausiliaria, è laureato in ingegneria navale e meccanica.

Fondazione Marittima Ammiraglio Michelagnoli onlus: la Fondazione è costituita da biologi, subacquei, ingegneri, marinai e uomini di mare, ricercatori e studenti, tutti animati da un sentimento comune: l'amore per il mare.

INVESTIMENTI STRATEGICI E OPZIONI REALI

Le opzioni connaturate a un problema di investimento possono essere considerate "illimitate", nella misura in cui riflettono la capacità dell'impresa di valutare le molteplici possibili implicazioni di ogni vantaggio competitivo acquisito

Andrea Mantovi
docente di Approfondimenti di Microeconomics presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Parma, Dottore di ricerca in Fisica

Il ruolo essenziale degli investimenti per la continuità e prosperità delle imprese, pubbliche o private, e dei relativi portatori di interesse – stakeholder – è legato, come noto, all'inevitabile deperimento del capitale installato, ed ai continui cambiamenti dell'ambiente economico in cui le imprese operano, tanto dal lato della domanda quanto dell'offerta. La complessità di tali dinamiche richiede un linguaggio adeguato per poterne rappresentare gli elementi cruciali, i cosiddetti *value driver*. Le strategie di investimento descritte da opzioni reali e teoria dei giochi rappresentano probabilmente la prospettiva più avanzata a tale riguardo.

Come noto, il capital budgeting tradizionale è strutturato sulla regola DCF – discounted cash flow – secondo cui il valore di un investimento si quantifica nella somma dei valori attuali dei flussi di cassa attesi nel futuro. La coerenza di tale regola è testimoniata dalla sua applicazione "universale", dalla contabilità alle scienze attuariali, dalla tecnica bancaria alla macroeconomia. Ciò detto, negli ultimi due decenni la scienza manageriale ha conquistato nuovi orizzonti per una vision strategica sul valore della *flessibilità operativa* nelle opzioni di investimento.

Non è necessario studiare economia per apprezzare il valore della flessibilità. La quotidianità ci insegna che la possibilità di rimodulare velocemente – e a costi contenuti – i programmi di lavoro è un vantaggio rilevante. Ad un livello più avanzato, il modello *lean* sviluppato in Toyota[1] ha dimostrato nei fatti gli straordinari risultati che possono scaturire dalla gestione sapiente della flessibilità operativa. Analogamente, la flessibilità della progettazione modulare è un valore da tempo riconosciuto in campo industriale. Il problema essenziale è che il futuro è intrinsecamente incerto – da cui ad esempio la rilevanza della contrattualistica – e sapersi adattare velocemente ai mutamenti può rivelarsi cruciale, anche negli investimenti.

Uno sguardo illuminante sul significato delle opzioni reali ci viene direttamente dall'Harvard Business Review del Settembre 1998, attraverso la metafora del giardinaggio coniata da Timothy Luehrman. Un giardiniere giornalmente visita le sue colture, monitorandone lo sviluppo differenziato, nella metafora, i potenziali investimenti. Alcune crescono più velocemente, altre meno, alcune si sviluppano appieno, altre avvizziscono. Il passaggio dalla potenzialità alla attualità avviene con un graduale disvelarsi delle informazioni rilevanti; scegliere da principio quali frutti – progetti – saranno da cogliere è una

1 Toyota Production System, vedi G. Ghillani, Capitale Intellettuale 6, 2015.

scelta miope: è col progressivo manifestarsi delle *reali* condizioni – della domanda, dei competitor, e di sinergia con i progetti già avviati – che si può configurare una scelta ottimale, la cosiddetta *best response*. È proprio tale prospettiva di ottimizzazione dell'investimento, basata sulla gestione *attiva* dei progetti e sul sapiente utilizzo delle sempre nuove informazioni, che costituisce il progresso fondamentale rispetto alla classica regola DCF, che al contrario presuppone una rigidità operativa stabilita ab initio: *"In financial terms, a business strategy is much more like a series of options than a series of static cash flows"* – Luehrman, p. 90. Anche i migliori manuali di corporate finance, si veda ad esempio Brealey e Myers, 2003, riconoscono ormai la rilevanza delle opzioni reali.

L'apparato matematico sviluppato per descrivere le opzioni reali è sofisticato, e in larga misura analogo a quello utilizzato per valutare le opzioni put e call trattate sui mercati finanziari – in una serie di "varianti" – dagli anni settanta. Pur non essendo trattate su mercati strutturati, anche le opzioni reali contemplano un sottostante – ad esempio, il prezzo di mercato di un determinato prodotto – che varia nel tempo, e da cui dipende il valore del progetto in esame. In questo senso una opzione è un *derivato*, nel senso che il suo valore deriva, tramite un preciso algoritmo, da quello del sottostante. Si identifica inoltre un *exercise price*, cioè il costo dell'investimento, il cui esercizio ottimale richiede di massimizzarne il rendimento, aspettando – e magari coadiuvando – il realizzarsi di determinate condizioni. Anche da tali semplici considerazioni si può intuire perché l'incertezza ha valore: quando si possiede la flessibilità sufficiente per aspettare, o magari facilitare, il realizzarsi delle condizioni migliori, si può arrivare alla scelta di investimento ottimale; corrispondentemente, la volatilità aumenta il valore delle opzioni finanziarie, come dalla celebre formula di Black e Scholes.

Dunque, Luehrman illustra uno spazio delle opzioni a due dimensioni, il *rendimento* dell'investimento – value to cost – e la sua *volatilità*; l'appartenenza del progetto ad una delle regioni identifica la strategia da seguire, che potrebbe essere quella di investire immediatamente, rimandare la decisione, o scartarla; si veda anche Smit e Trigeorgis, 2004, p. 75. In effetti, una delle prospettive più avanzate del risk management contemporaneo – vedi Damodaran, 2009 – riguarda la gestione del cosiddetto upside risk, cioè, per così dire, del "lato buono" dell'incertezza.

Gli aspetti strategici dei problemi di investimento, d'altra parte, non sono limitati alla identificazione delle best response alle condizioni ambientali di cui sopra; anche le condizioni *competitive* giocano un ruolo chiave nella profittabilità di un investimento, sia nel breve che nel lungo periodo – si pensi al tipico esempio dei carmaker impegnati nel lancio di nuovi modelli, che devono tenere conto tanto del ciclo economico quanto delle interazioni tra i nuovi modelli in competizione. A tale riguardo, la Teoria dei Giochi e l'equilibrio di Nash[2] definiscono l'ambiente concettuale in cui l'investimento flessibile competitivo viene a configurarsi.

Tale approccio è una recente conquista della scienza manageriale – Smit e Trigeorgis, 2004 – a cavallo tra gli ambienti professionali e accademici. Già gli studenti del primo anno di economia fanno la conoscenza di uno dei modelli strategici – giochi – fondamentali, il dilemma del prigioniero. Ogni giocatore ha diverse strategie a disposizione, ed il suo risultato, o payoff, dipende dall'incrocio delle strategie dei giocatori. In tale schema, le opzioni reali definiscono il calcolo dei payoff per i problemi di investimento in cui le strategie sono quelle di agenti economici che competono su tali investimenti; si pensi ad esempio a grandi imprese che competono in R&S per arrivare primi ad un brevetto, o ad imprese di dimensioni medie che competono sulla ristrutturazione della catena del valore. Si stabilisce quindi una profonda connessione tra i concetti dell'economia industriale e della scienza dell'investimento, che permette di abbracciare con un unico sguardo territori in precedenza metodologicamente distanti.

Possiamo concludere questa breve panoramica con una osservazione sul ruolo "introspettivo" delle opzioni reali. In linea di principio, le opzioni connaturate a un problema di investimento possono essere considerate "illimitate", nella misura in cui riflettono la capacità dell'impresa di valutare le molteplici possibili implicazioni di ogni vantaggio competitivo acquisito, ad esempio in termini di economie di scala e di scopo. Ne consegue che pensare l'impresa come una successione di opzioni approfondisce la consapevolezza dell'impresa stessa sulla coerenza della propria vision. La cultura d'impresa è certamente un terreno fertile per l'applicazione delle opzioni reali; ad esempio, sapere *comunicare* ad eventuali finanziatori – banche, private equity, ecc. – le potenzialità di un progetto in termini di opzioni reali può accrescerne notevolmente l'attrattività. Del resto, il ruolo di un business plan è dimostrare che l'impresa ha una vision chiara su quali opportunità perseguire nel modo migliore. ■

2 Il grande matematico John Nash, Nobel 1994 per l'economia, è scomparso nel maggio di quest'anno.

Riferimenti

Brealey, R., Myers, S. (2003). Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill.
Damodaran, A. (2009). Strategic Risk Taking. Pearson.
Luehrman, T. (1998). Strategy as a Portfolio of Real Options. HBR, Settembre.
Smit, H., Trigeorgis, L. (2004). Strategic Investment. Princeton University Press.

IL VALORE DEL CAPITALE INTANGIBILE/2

In questa seconda parte del nostro lavoro si procederà ad esemplificare la compatibilità tra metodi previsionali di valutazione ed asset immateriali nei conferimenti e l'attribuzione del valore così determinato al capitale sociale senza che venga meno la sua funzione di garanzia

Paolo Boccafresca
Senior finance analyst, advisor market strategy, mentor e tutor finanza comportamentale presso dipartimento unito

Jury Bonasia
Dottore commercialista, sindaco di società private, docente di corsi di formazione in materie aziendalistiche, consulente tributario, societario e contrattuale

Conferimenti S.r.l.

I conferimenti nelle società a responsabilità limitata sono disciplinati dagli articoli 2464 c.c. e 2465 c.c. ed in particolare l'articolo 2464 c.c. regolamenta le tipologie di beni oggetto di conferimento e le modalità di effettuazione del conferimento affermando che:

1. il valore dei conferimenti non può essere complessivamente inferiore all'ammontare globale del capitale sociale (comma n. 1);
2. possono essere conferiti tutti gli elementi dell'attivo suscettibili di valutazione economica (comma n. 2).

Per quanto concerne il comma n. 1, tale norma è espressione della funzione di garanzia del capitale sociale rispetto ai creditori sociali ed ai terzi, di cui si è accennato nel precedente articolo, considerata da un lato la responsabilità limitata del singolo socio, rispetto al valore della singola quota di partecipazione societaria e dall'altro l'attribuzione di un valore, relativamente al singolo bene oggetto di conferimento, derivante dall'adozione di metodologie estimative prospettiche o previsionali che dir si voglia.

Si segnala, in tal senso, il comma n. 5 dell'articolo 2464 c.c. ove si afferma che le quote di partecipazioni corrispondenti ai conferimenti di beni in natura o crediti devono essere liberate interamente all'atto della loro sottoscrizione.

Per quanto riguarda il comma n. 2, si ricorda che l'unica condizione "giustificatrice" di un conferimento di uno specifico bene è che esso sia oggetto di una valutazione "economica" prescindendo dalla tipologia di bene o dalla natura dello stesso.

Tale ultima norma è molto più ampia, in termini di flessibilità, rispetto alla disciplina normativa delle società per azioni o in accomandita per azioni ove l'elemento preponderante è l'apporto di capitale ed, in tal senso, per esempio, nelle S.p.A. e nelle S.a.p.a. il conferimento di prestazioni di servizi o d'opera non può avere come contropartita l'emissione di azioni ordinarie, ma solo di azioni con prestazioni accessorie a differenza di quanto avviene nelle società a responsabilità limitata ove non sono presenti tali limitazioni di carattere normativo fatta salva la possibilità, di cui all'articolo 2346 comma n. 6, di emettere strumenti finanziari forniti di diritti patrimoniali e/o di diritti amministrativi, con esclusione del diritto di voto nell'assemblea generale degli azionisti.

L'articolo 2465 c.c., invece, regolamenta la stima dei conferimenti di beni in natura e crediti ovvero le modalità di redazione di apposita perizia affermando che:

1. occorre redigere e presentare una relazione giurata di un soggetto iscritto presso l'albo dei revisori legali dei conti tenuto presso il Ministero della Giustizia (comma n. 1); tale parte di norma rappresenta un'ulteriore differenza rispetto alle società per azioni o in accomandita per azioni ove il perito è nominato dal

presidente del tribunale competente territorialmente;
2. occorre riportare la descrizione dei beni o dei crediti conferiti, i criteri di valutazione adottati, ed, infine, un'attestazione che il loro valore è almeno pari a quello ad essi attribuito ai fini della determinazione del capitale sociale deve essere allegata all'atto costitutivo della società o al verbale di assemblea straordinaria in sede di operazione di aumento del capitale sociale.

Conferimenti S.p.A/S.a.p.a

I conferimenti nelle società per azioni o in accomandita per azioni sono disciplinati rispettivamente dagli articoli 2342 e 2343 c.c. ove si afferma che:
1. se non è stabilito diversamente dall'atto costitutivo, il conferimento deve essere effettuato in denaro (comma n. 1); questa è la prima differenza normativa rispetto ai conferimenti nelle società a responsabilità limitata;
2. le azioni corrispondenti a conferimenti di beni in natura o crediti devono essere integralmente liberate all'atto della loro sottoscrizione (comma n. 3); tale norma ha carattere identico a quella specifica per le società a responsabilità limitata;
3. non possono formare oggetto di conferimento le prestazioni di opera o di servizi (comma n. 5).

Per quanto concerne la stima dei conferimenti di beni in natura e crediti, l'articolo 2343 c.c. afferma, a differenza di quanto avviene nelle società a responsabilità limitata, che il perito non può essere scelto tra le parti, ma deve essere nominato dal presidente del tribunale competente territorialmente in base alla sede legale della società; gli altri elementi riportati nell'articolo 2343 c.c. (descrizione beni, criteri di valutazione adottati, attestazioni valore dei beni è almeno pari al valore del capitale sociale) sono identici a quelli di cui all'articolo 2464 c.c.

Casi di studio

In questo paragrafo verranno indicati alcuni casi di studio nei quali sono stati utilizzati metodi previsionali/prospettici per determinare il valore corrente di alcuni asset immateriali considerando, rispetto alla valutazione del singolo asset, parametri economici, finanziari e patrimoniali di aziende operanti in settori similari, se non identici, allo scopo di correlare tali valori previsionali a dati effettivi e/o consuntivi in modo tale di mantenere la funzione di garanzia del capitale sociale rispetto ai terzi ed ai creditori sociali non basandosi solo ed esclusivamente sulla metodologia del costo.

CASE STUDY 1

Sono stati valutati il know how di alcuni soggetti aventi un rapporto correlato diretto o indiretto con la società conferitaria in fase di prima crescita dopo l'early stage, oltre alla valutazione di uno specifico asset immateriale.

Per quanto concerne la valutazione del know how si fa presente quanto segue.

È stata utilizzata una banca dati denominata Pims, acronimo di Profit Impact of Marketing Strategy, che esplora, la relazione tra strategia e prestazioni aziendali ed, in particolare, la valutazione di quattro categorie d'informazioni:

- le condizioni del mercato;
- la posizione competitiva;
- i risultati economici e finanziari realizzati;
- multipli comparabili economici e finanziari.

Per comprendere gli effetti significativi sulle prestazioni, quali la concentrazione e la differenziazione dell'offerta, la forza della concorrenza, l'intensità dell'investimento, la qualità del prodotto e del servizio, la produttività del lavoro e l'analisi delle performances rispetto al capex impiegato.

La determinazione del valore del Know how, dato che esso è costituito da competenze scientifiche e tecniche, è stato, pertanto, ottenuto mediante l'estrazione di un costo medio sostitutivo comparabile per l'ottenimento di competenze identiche a quelle in possesso dei soggetti correlati con la società dalla banca dati Pims e confrontato con i dati, inerenti al medesimo percorso, disponibili presso database della Banca d'Italia.

Per quanto concerne, invece, l'asset immateriale, si è provveduto ad effettuare un confronto specifico e dettagliato sul valore attribuibile a tale bene immateriale secondo i criteri del costo storico sostenuto per la sua realizzazione consistente nelle ore di lavoro impiegate, adeguato alle variazioni dell'indice dei prezzi al consumo di impiegati e operai ed una metodologia basata sui risultati differenziali ottenuti dal confronto tra i ricavi ed i costi connessi all'utilizzazione dell'asset immateriale ed all'incidenza che tali risultati differenziali potrebbero avere sullo svolgimento dell'attività caratteristica svolta dalla società conferitaria.

Per tali risultati differenziali, dato che hanno una forte differenza in termini di valore attribuibile all'asset immateriale rispetto ai costi sostenuti per la realizzazione della stessa, si è preferito, come si specificherà meglio di seguito, rapportare i risultati differenziali ai risultati medi delle società di telecomunicazione situate nella regione di appartenenza della società conferitaria aventi caratteristiche identiche o similari alla stessa società conferitaria.

Il metodo di valutazione adottato per la determinazione del valore corrente del know how è quello del costo di sostituzione che l'azienda dovrebbe sostenere, al mese di gennaio dell' anno 2012, per disporre del medesimo capitale intellettuale (umano) secondo i parametri insiti nella banca dati Pims come risulta dalle seguenti tabelle.

I valori corrispondenti alle competenze scientifiche e tecniche in possesso sono stati adeguati alle loro esperienze professionali allo scopo di determinare un costo che consideri non solo le loro competenze ma, anche, la loro esperienza professionale, come risulta dalla seguente tabella, provvedendo, altresì, ad adeguare tali valori alle variazioni dell'indice dei prezzi al consumo per famiglie di operai ed impiegati fornito dall'Istat:

Si ritiene, pertanto, che il valore attribuibile al know how ammonti ad Euro 163.730,04 (Centosessantatremilasettecentotrenta/04) al mese di settembre 2013.

La valutazione del bene immateriale, a differenza della valutazione sul Know how, è stata effettuata secondo un criterio con grado differente di oggettività, rispetto a quello basato sui costi utilizzato per determinare il valore del Know how, considerando i risultati differenziali ottenibili dalla

Tabella 1

Determinazione valore Know how			
	Socio A	**Socio B**	**Valore complessivo**
Costo sostituzione know how	100.005,24	58.739,00	
Mese determinazione valore know how	Gennaio 2012	Gennaio 2012	
Variazione indice prezzi consumo febbraio 2012 0,4%	100.405,26	58.973,96	159.379,22
Variazione indice prezzi consumo marzo 2012 0,4%	100.806,88	59.209,85	160.016,73
Variazione indice prezzi consumo aprile 2012 0,5%	101.310,92	59.505,90	160.816,82
Variazione indice prezzi consumo maggio 2012 -0,1%	101.209,61	59.446,40	160.656,00
Variazione indice prezzi consumo aprile 2012 0,2%	101.412,02	59.565,29	160.977,31
Variazione indice prezzi consumo maggio 2012 0,1%	101.513,44	59.624,85	161.138,29
Variazione indice prezzi consumo giugno 2012 0,2%	101.716,46	59.744,10	161.460,57
Variazione indice prezzi consumo gennaio 2013 0,2%	102.633,84	60.282,93	162.916,78
Variazione indice prezzi consumo febbraio 2013 0,0%	102.633,84	60.282,93	162.916,78
Variazione indice prezzi consumo marzo 2013 0,2%	102.839,11	60.403,50	163.242,61
Variazione indice prezzi consumo aprile 2013 0,0%	102.839,11	60.403,50	163.242,61
Variazione indice prezzi consumo maggio 2013 0,0%	102.839,11	60.403,50	163.242,61
Variazione indice prezzi consumo giugno 2013 0,2%	103.044,79	60.524,31	163.569,09
Variazione indice prezzi consumo luglio 2013 0,1%	103.147,83	60.584,83	163.732,66
Variazione indice prezzi consumo agosto 2013 0,4%	103.560,42	60.827,17	164.387,59
Variazione indice prezzi consumo settembre 2013 (-0,4%)	103.146,18	60.583,86	163.730,04
Totale	103.146,18	60.583,86	163.730,04

Tabella 2

Determinazione valore			
Mese	**Costo mensile**	**Variazione Istat**	**Costo adeguato**
Gennaio 2012	8.895,35	0,40%	8.930,93
Febbraio 2012	5.000,44	0,40%	13.987,10
Marzo 2012	5.000,44	0,40%	19.063,48
Aprile 2012	5.000,44	0,50%	24.184,24
Maggio 2012	5.000,44	-0,10%	29.155,49
Giugno 2012	5.000,44	0,20%	34.224,24
Luglio 2012	5.000,44	0,10%	39.263,90
Agosto 2012	1.000,00	0,50%	40.465,22
Settembre 2012	5.000,22	0,00%	45.465,44
Ottobre 2012	6.000,44	0,00%	51.465,88
Novembre 2012	7.000,44	-0,20%	58.349,38
Dicembre 2012	6.000,44	0,30%	64.542,87
Gennaio 2013	6.000,44	0,20%	70.684,39
Febbraio 2013	6.000,44	0,00%	76.684,83
Marzo 2013	6.000,44	0,20%	82.850,63
Aprile 2013	31.895,35	0,00%	114.745,99
Maggio 2013	4.000,44	0,00%	118.746,42
Giugno 2013	-	0,20%	118.983,92
Luglio 2013	-	0,10%	119.102,90
Agosto 2013	-	0,40%	119.579,31
Settembre 2013	-	-0,40%	119.100,99
Totale			119.100,99

Tabella 3

Capitale circolante netto				
2012	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**
-16.010,00	-154.918,00	-18.817,00	-20.954,00	-
-71.922,00	-	-	-	-
-	-46.595,00	-37.368,00	-28.290,00	-16.101,00
-53.013,00	-54.436,00	-23.298,00	-24.440,00	-

Tabella 4

Anno	**Roi**	**Capitale circolante netto**	**Flussi di cassa gestione corrente**	**Ricavi monetari**	**Rapporto flussi cassa gestione corrente e ricavi monetari**
2008	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2009	0,18	0,19	0	8.920,00	0
2010	n.d.	0,79	9	56.154,00	0,02
2011	n.d.	0,63	27	87.340,00	0,03
2012	5,94	0,51	30	97.258,00	0,03
Media	3,06	0,35	16,50		0,02

Tabella 5

Descrizione	2013	2014	2015	2016	Media
Risultati differenziali previsionali	13.388,11	123.146,01	889.730,27	2.155.533,01	
Rapporto risultati differenziali con Roi anni 2008 2012	409,68	3.768,27	27.225,75	65.959,31	24.340,75
Ccn previsionale (ricavi e costi previsionali ed Iva 22%)	16.333,49	150.238,14	1.085.470,93	2.629.750,27	
Rapporto differenziale crediti/debiti commerciali previsionali con ccn consuntivo anni 2008 2012	5.716,72	52.583,35	379.914,83	920.412,60	339.656,87
Flussi di cassa gestione previsionali (coincidenti con risultati differenziali previsionali)	9.388,11	118.146,01	879.730,27	2.145.533,01	
Rapporto flussi di cassa gestione corrente previsionale con indice correlato (rapporto flussi cassa gestione e ricavi monetari consuntivi) anni 2008 2012	182,57	2.297,55	17.107,85	41.723,55	15.327,88

Tabella 6

Descrizione	Media	Peso attribuito	Valore attribuito
Risultati differenziali previsionali			
Rapporto risultati differenziali con Roi anni 2008 2012	24.340,75	33,33%	8.112,77
Ccn previsionale (ricavi e costi previsionali ed Iva 22%)			
Rapporto differenziale crediti/debiti commerciali previsionali con ccn consuntivo anni 2008 2012	339.656,87	33,33%	113.207,64
Flussi di cassa gestione previsionali (coincidenti con risultati differenziali previsionali)			
Rapporto flussi di cassa gestione corrente previsionale con indice correlato (rapporto flussi cassa gestione e ricavi monetari consuntivi) anni 2008 2012	15.327,88	33,33%	5.108,78
		Valore complessivo	126.429,19

società conferitaria derivanti dall'utilizzazione del suddetto bene negli esercizi 2013, 2014, 2015 e 2016 (tabella 2).
L'attribuzione del valore corrente al bene immateriale è stato ponderato, rispetto ai risultati differenziali previsionali, allo scopo di contestualizzare i valori previsionali a dati consuntivi ed in particolare:

1. il reddito incrementale conseguente all'utilizzazione del bene immateriale è stato parametrizzato all'indice Roi (Return on investment) conseguito dalla società conferitaria negli esercizi 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012 in modo da comprendere la redditività del capitale investito;
2. si è ipotizzato un capitale circolante netto previsionale, connesso al reddito differenziale del bene immateriale, inteso come differenza tra crediti e debiti commerciali incrementando il reddito differenziale dell'aliquota Iva ordinaria in modo da comprendere l'aspetto patrimoniale connesso all'utilizzazione del bene immateriale; tale elemento previsionale è stato rapportato al capitale circolante netto conseguito negli esercizi 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012 (tabella 3);
3. si è ipotizzato un flusso di cassa inerente all'utilizzo del bene immateriale coincidente con i risultati differenziali previsionali allo scopo di comprendere l'incidenza finanziaria ed, in particolare, esso è stato parametrizzato, al rapporto tra i flussi di cassa della gestione ed i ricavi monetari conseguiti negli esercizi 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012.

Tali elementi risultano dalla tabella 4.
La parametrizzazione dei valori previsionali economici (risultati differenziali), patrimoniali (capitale circolante netto) ed, infine, di quelli finanziari (flussi di cassa), ai dati indicati nella precedente tabella ha comportato la rilevazione dei risultati in tabella 5.
La media ottenuta, indicata nella precedente tabella, è stata ponderata attribuendo un peso specifico, pari al 33,33% ciascuno agli elementi economici, patrimoniali e finanziari della società attribuendo, pertanto, un valore corrente all'asset immateriale pari ad Euro 126.429,19 (Centoventiseimilaquattrocentoventinove/19) come risulta dalla tabella 6.
Il valore complessivo del conferimento, come determinato nella precedente parte della presente perizia, risulta esse re pari alla somma del valore del Know how, ammontante ad Euro 163.730,04 (Centosessantatremilasettecentotrenta/04), e al valore dell'asset immateriale pari ad ad Euro 126.429,19 (Centoventiseimilaquattrocentoventinove/19) e, pertanto, risulta essere pari ad Euro 290.159,23 (Duecentonovantamilacentocinquantanove/23).
Da ciò deriva, che una metodologia di valutazione di natura prospettica/previsionale può essere utilizzata per determinare il valore dei conferimenti di beni immateriali strettamente correlati all'attività caratteristica della singola impresa senza intaccare la funzione di garanzia del capitale sociale, è indipendente ed autonoma rispetto all'attività economica svolta dalla società e dalla forma giuridica adottata.

ASPETTI PRATICI RIGUARDO LE RICADUTE FINANZIARIE

Rating aziendale = da B nel 2010 (scala S&P) a BBB al 2013 con i miglioramenti nelle seguenti aree:

1. indice solidità patrimoniale su scala 1:100, passa da 0 a 7;
2. indice di reddittività su scala 1:100, passa da 5 a 18;

3. indice copertura oneri finanziari su scala 1:100 rimasto al max punteggio di 24;
4. indice liquidità su scala 1:100 passa da 10 a 12.

Nel suo complesso il rating su scala 1:100 passa da 39 a 61.
Lo Z-scoring segmento Pmi non produttive si attesta intorno ad 1,68 superiore al cosiddetto ”rischio insolvenza” che il mercato indica sotto la soglia di 1,2:

- R= debiti/equity intorno allo 0,80 con margine di leva ancora da utilizzare a fine 2013 nel range tra 0,20-0,50;
- Raggiungimento dei volumi affari 1^anno di forecast, con aumento del 120% rispetto al periodo precedente.

CASE STUDY 2

Il secondo caso tratta il conferimento di un “costo pluriennale” in una start-up, ed in particolare spese di ricerca e di sviluppo ed immobilizzazioni immateriali in corso di realizzazione consistenti in domande di brevetti per invenzioni industriali per le quali, alla data di redazione della presente perizia, non sono stati attribuiti i relativi diritti di brevetto che hanno come oggetto, in ogni caso, progetti rientranti nello svolgimento dell’attività caratteristica della Società come risulta dallo statuto sociale.
Le spese di ricerca e di sviluppo si riferiscono, nello specifico, ad un dispositivo per il monitoraggio elettroencefalografico e di stimolazione dei sogni comprendente almeno un traduttore di rilevamento di segnali elettrici o elettromagnetici, idoneo alla misurazione di segnali EEG di un corpo da monitorare, il cui traduttore è collegato ad una centralina elettronica di controllo per la ricezione, memorizzazione e visualizzazione dei segnali EEG trasmessi dal detto traduttore.
Le immobilizzazioni immateriali in corso consistono, invece, in una bibita “innovativa” studiata con l’intento di differenziarsi dalle bevande tradizionali che, inoltre, non presenta le caratteristiche di un energy drink; è realizzata con piante provenienti dall’Amazzonia, denominate Ilex Paraguariensis e Paullinia Cupana, miscelate con una pianta asiatica chiamata Ginkgo Biloba. La presenza della L-Teanina consente da un lato il miglioramento delle funzioni cognitive e dall’altro un lento assorbimento della caffeina evitando i crash nervosi dovuti spesso alla rapida disponibilità di caffeina nell’organismo ed in una pianta medicinale che può avere effetti benefici sul diabete di tipo II, in quanto i glucosidi hanno proprietà dolcificanti senza calorie. Il suo potere di edulcorante è di trenta volte lo zucchero mentre l’estratto raggiunge dalle duecento alle trecento volte il suo potere. Le applicazioni di questa pianta medicinale si riferiscono principalmente al campo farmaceutico ed a quello nutraceutico ed in particolare si provvede a fornire un elenco esemplificato ma non esaustivo della sua utilizzazione pratica:

1. antiossidante naturale;
2. porta benefici ai soggetti diabetici e diuretici;
3. riduce la voglia di cibo ed il desiderio di grassi o dolci nel trattamento dell’obesità;
4. aiuta i livelli di acido urico inferiore in quanto lievemente diuretico;
5. genera benefici per le persone con ipertensione;
6. combatte la stanchezza e la depressione;
7. migliora le funzioni gastrointestinali;
8. migliora la resistenza ai raffreddori ed all’influenza;
9. è utile per il trattamento di ustioni, ferite, eczema, seborrea, psoriasi, dermatite.

Le spese di ricerca e sviluppo, inerenti il dispositivo per il monitoraggio elettroencefalografico, presentano le caratteristiche richieste per la relativa capitalizzazione in quanto, come indicato dal principio contabile n. 24, si riferiscono:

1. ad uno specifico progetto o processo chiaramente definito ed i relativi costi sono sia identificabili che misurabili;
2. tale progetto è tecnicamente realizzabile e per il quale la società possiede le relative risorse;
3. il progetto genererà dei ricavi, nei futuri esercizi, idonei alla copertura delle spese di ricerca e sviluppo.

Si ricorda, infine, che è irrilevante la significatività, in termini assoluti, delle spese di ricerca e sviluppo rispetto alla presenza delle condizioni che possono consentire la capitalizzazione di tali tipologie di spese nonostante una decisione avversa in tal senso da parte del Tribunale di Milano del 12 giugno 1986.
Il metodo di valutazione adottato per la determinazione del valore corrente delle spese di ricerca e sviluppo è quello del costo storico adeguato alle variazioni dell’indice dei prezzi al consumo per famiglie di operai ed impiegati fornito dall’Istat come risulta dalla tabella 7.
Si ritiene, pertanto, che il valore attribuibile alle spese di ricerca e sviluppo ammonti ad Euro 100.378,27 (Centomilatrecentosettantotto/27) al mese di marzo 2013.
Il metodo di valutazione adottato per la determinazione del valore corrente della domanda di brevetto per invenzione industriale relativo alla bibita innovativa ed alla pianta medicinale è quello del costo storico adeguato alle variazioni dell’indice dei prezzi al consumo per famiglie di operai ed impiegati fornito dall’Istat come risulta, rispettivamente, dalla tabella 8.
Il valore complessivo, quindi, delle domande di brevetto per invenzione industriale risultano essere pari ad Euro 240.121,08 (Duecentoquarantacentoventuno/08).

ASPETTI PRATICI RIGUARDO LE RICADUTE FINANZIARIE

Rating aziendale = da CCC nel 2010 (scala S&P) a BBB al 2013 con i miglioramenti nelle seguenti aree:

1. Indice solidità patrimoniale su scala 1:100 passa da 0 a 5
2. Indice di redditività su scala 1:100 passa da 0 a 15
3. Indice copertura oneri finanziari su scala 1:100 passa da 24 a 2
4. Indice liquidità su scala 1:100 passa da 0 a 10

Nel suo complesso il rating su scala 1:100 passa da 0 a 50.
Lo Z-scoring segmento Pmi produttive si attesta intorno ad 1,9 superiore al cosiddetto ”rischio insolvenza” che il mercato indica sotto la soglia di 1.
R= debiti/equity intorno allo 0,50 con margine di leva ancora da utilizzare a fine 2013 nel range tra 0,50-0,70. ■

Tabelle di Jury Bonasia

Tabella 7

Mese	Costo mensile attività ricerca	Costo mensile attività marketing	Costo mensile attività management	Costo complessivo
Gennaio 2010	-	-	4.400,00	4.400,00
Variazione febbraio 2010 0,1%	-	-	4.404,40	4.404,40
Febbraio 2010	-	-	5.600,00	5.600,00
Variazione marzo 2010 0,2%	-	-	10.024,41	10.024,41
Marzo 2010	6.500,00	-	-	6.500,00
Variazione gennaio 2011 0,4%	66.920,16	-	10.257,14	77.177,30
Gennaio 2011	4.500,00	-	-	4.500,00
Variazione febbraio 2011 0,3%	71.634,42	-	10.287,91	81.922,33
Febbraio 2011	4.000,00	-	-	4.000,00
Variazione marzo 2011 0,4%	75.936,96	-	10.329,06	86.266,02
Marzo 2011	2.333,33	-	933,33	3.266,67
Variazione aprile 2011 0,5%	78.661,64	-	11.318,70	89.980,35
Variazione gennaio 2012 0,4%	79.303,06	-	18.602,18	97.905,24
Variazione febbraio 2012 0,4%	79.620,27	-	18.676,59	98.296,86
Variazione marzo 2012 0,4%	79.938,76	-	18.751,30	98.690,05
Variazione gennaio 2013 0,2%	81.143,92	-	19.033,99	100.177,91
Variazione febbraio 2013 0,0%	81.143,92	-	19.033,99	100.177,91
Variazione marzo 2013 0,2%	81.306,21	-	19.072,06	100.378,27
Totale	81.306,21	-	19.072,06	100.378,27

Tabella 8

Mese	Costo mensile attività ricerca	Costo mensile attività marketing	Costo mensile attività management	Costo complessivo
Novembre 2010	2.475,00	-	-	2.475,00
Variazione dicembre 2010 0,4%	2.484,90	-	-	2.484,90
Dicembre 2010	3.200,00	-	-	3.200,00
Variazione gennaio 2011 0,4%	5.707,64	-	-	5.707,64
Gennaio 2011	3.000,00	-	-	3.000,00
Variazione febbraio 2011 0,3%	8.733,76	-	-	8.733,76
Febbraio 2011	4.000,00	-	-	4.000,00
Variazione marzo 2011 0,4%	12.784,70	-	-	12.784,70
Marzo 2011	7.500,00	-	2.961,38	10.461,38
Variazione aprile 2011 0,5%	20.386,12	-	2.976,19	23.362,31
Variazione gennaio 2012 0,4%	48.623,23	30.165,69	13.523,09	92.312,01
Gennaio 2012	-	4.000,00	4.000,00	8.000,00
Variazione febbraio 2012 0,4%	48.817,72	34.302,35	17.593,19	100.713,26
Febbraio 2012	3.212,50	2.570,00	-	5.782,50
Variazione marzo 2012 0,4%	52.238,34	37.019,84	17.663,56	106.921,74
Marzo 2012	-	4.200,00	4.200,00	8.400,00
Dicembre 2012	-	4.370,00	5.270,00	9.640,00
Variazione gennaio 2013 0,2%	53.025,89	62.153,69	70.004,95	185.184,53
Gennaio 2013	-	-	2.034,00	2.034,00
Variazione febbraio 2013 0,0%	53.025,89	62.153,69	72.038,95	187.218,53
Febbraio 2013	-	-	-	-
Variazione marzo 2013 0,2%	53.131,94	62.277,99	72.183,03	187.592,97
Totale	53.131,94	62.277,99	72.183,03	187.592,97

DIFESA DEL MARCHIO POSSIBILI STRATEGIE

L'ideazione di un nuovo marchio comporta non solo la pianificazione di strategie commerciali connesse all'uso del suddetto nuovo segno distintivo, bensì lo studio e l'attuazione delle azioni finalizzate alla difesa di quest'ultimo

Lucio Riva
Legal Director

In precedenza su questa rivista ho svolto alcun cenni sull'importanza del marchio quale asset fondamentale per l'attività d'impresa.
Ritengo ora necessario, quale corollario alla precedente trattazione fare un'analisi sulle possibili strategie di difesa del marchio stesso.
L'ideazione di un nuovo marchio, infatti, comporta, non solo la pianificazione di strategie commerciali connesse all'uso del suddetto nuovo segno distintivo, bensì lo studio e l'attuazione delle azioni finalizzate alla difesa di quest'ultimo.
Viene innanzitutto preso in considerazione l'ambito territoriale entro cui il marchio verrà usato, ovvero l'identificazione del mercato o dei potenziali mercati nei quali il marchio è destinato a contraddistinguere gli specifici prodotti o servizi. La predetta operazione deve essere accompagnata dall'esame non solo del carattere fantastico del marchio, bensì della sua novità tramite l'effettuazione di una o più ricerche di anteriorità finalizzate ad individuare l'esistenza di diritti di terzi in ordine al marchio scelto. La verifica deve essere dovutamente approfondita, benché questo potrebbe comportare dei costi crescenti con l'estensione della verifica stessa (costi certamente inferiori a quelli che sarebbero necessari per far fronte a successivi eventuali contenziosi con terze parti che rivendicano diritti anteriori sul marchio nel territorio di riferimento), per avere una fondata certezza in ordine alla novità del marchio scelto.
Le Convenzioni internazionali concernenti la tutela dei marchi, che hanno raccolto e stanno raccogliendo l'adesione di un cospicuo numero di Stati, agevolano l'esecuzione delle procedure necessarie per richiedere la registrazione del marchio nel paese d'interesse consentendo una semplificazione dei suddetti procedimenti amministrativi finalizzati al deposito della domanda di marchio in tutti od in alcuni dei paesi aderenti.[1]

1 La Convenzione di Unione di Parigi, che segna una tappa importante nel movimento, accentuatosi nella seconda metà del XIX secolo, verso l'unificazione internazionale del diritto di marchio, fu firmata il 20 marzo 1883 a Parigi da undici Stati (Italia, Belgio, Brasile, Francia, Guatemala, Olanda, Portogallo, San Salvador, Serbia, Spagna e Svizzera). Il testo originario della Convenzione fu modificato una prima volta a Londra nel 1934, e fecero poi seguito la revisione di Lisbona del 1958 e quella di Stoccolma del 1967. Attualmente sono membri della Convezione quasi tutti gli Stati del mondo. L'Accordo di Madrid per la Registrazione Internazionale dei Marchi (c.d. Arrangement de Madrid) fu stipulato il 14 Aprile 1891 tra Belgio, Francia, Guatemala, Italia, Olanda, Portogallo, Spagna, Svizzera e Tunisia. Il testo originario fu poi rivisto a Nizza il 15 Giugno 1957. Attualmente sono membri di questa convenzione, tenendo conto anche della entrata in vigore di una convenzione collaterale (il c.d. Protocollo di Madrid, adottato il 27 giugno 1989, a cui hanno aderito paesi importanti, come il Giappone ed i paesi dell'Europa del Nord, Usa) circa una novantina di paesi. Accordo e Protocollo di Madrid consentono attraverso il deposito di un'unica domanda presso l'OMPI di Ginevra l'ottenimento di un fascio di registrazioni con riferimento ai singoli Stati designati.

L'entrata in vigore del Regolamento sul Marchio Comunitario (Reg.40/94 del Consiglio CE) consente a tutte le persone fisiche e giuridiche, indipendentemente dalla loro cittadinanza o nazionalità, di ottenere la registrazione di un marchio valido sull'intero territorio dell'Unione Europea, attraverso il deposito di una sola domanda e l'esperimento di un'unica procedura di registrazione.

L'istituto del Marchio Comunitario risolve all'interno del territorio della UE il problema, molte volte non secondario, del non uso del marchio nei singoli stati, poiché l'uso del marchio seppure in un solo stato impedisce la decadenza dello stesso anche con riferimento ai territori degli altri stati.

Le suddette Convenzioni ed il Regolamento agevolano senza dubbio la tutela internazionale del marchio, ma non risolvono in toto i problemi ad essa connessi, essendo ancora oggi altrettanto numerosi gli stati non aderenti alle predette convenzioni che rivestono una estrema importanza nel panorama economico mondiale: si pensi infatti ai principali paesi dell'America Latina.

È perciò assolutamente importante nella fase di approntamento della strategia di difesa del marchio non limitarsi alla tutela nei soli mercati ritenuti di primaria importanza o nei quali è comunque agevole estendere la domanda di marchio, ma è opportuno proiettarsi oltre questo confine considerando quei mercati, benché attualmente non ritenuti strategici, idonei a divenire tali, per le loro intrinseche caratteristiche, in un futuro non lontanissimo. La soluzione innanzi ipotizzata deve d'altra parte limitarsi a quei marchi che hanno una valenza strategica all'interno della specifica impresa o gruppo di imprese.

Il trascurare, infatti, la difesa in questi mercati non di interesse immediato può comportare una perdita del titolo alla registrazione del marchio allorquando si intenda esportare il prodotto dallo stesso contraddistinto in questi Stati. Sovente la notorietà acquisita dal marchio precede l'inizio dell'uso del marchio stesso sullo specifico mercato da parte dell'originario titolare, consentendo in tal modo agli imprenditori locali di appropriarsene (in buona o mala fede spesso poco importa) mediante il deposito della domanda di registrazione che consentirà loro di ottenere il titolo per rivendicare la proprietà del segno distintivo nell'ambito territoriale di riferimento.

Ciò costituisce, in molti casi, un elemento ostativo a

danno dell'originario titolare, sia alla promozione con successo della procedura di registrazione del marchio, sia all'esperimento di un'azione di rivendicazione della proprietà del marchio.
Non è spesso possibile per il predetto originario titolare invocare la mala fede dell'imprenditore che ha registrato il marchio in quel determinato paese perché questi può tranquillamente dimostrare di non aver avuto in precedenza con l'originario titolare alcun tipo di rapporto commerciale e neppure di aver avviato con lo stesso una qualsiasi trattativa finalizzata all'instaurazione del predetto rapporto.
Questi fatti comportano per il titolare del marchio il compimento di azioni, tra l'altro particolarmente onerose sotto il profilo economico, quali, ad esempio, indagini investigative-commerciali svolte su larga scala in determinati paesi per individuare eventuali importazioni del prodotto originario da parte di distributori terzi indipendenti in epoca antecedente il deposito della domanda di registrazione operata dall'imprenditore locale, oppure la raccolta di prove in ordine al fatto che l'imprenditore locale, divenuto titolare del marchio, ha richiesto ed ottenuto la registrazione conscio del successo e della notorietà acquisita dal marchio altrove.
In alcuni casi, è stato possibile ottenere pronunce in sede giudiziaria oppure amministrativa favorevoli avendo provato ampiamente, nei modi anzidetti, la mala fede dell'imprenditore locale[2].
La prospettazione dei suddetti precedenti favorevoli non deve in alcun modo distrarre dalla necessità di registrare il marchio nei sopraindicati paesi essendo assai numerosi anche gli altri casi in cui, invece, risulterà totalmente impedito all'originario titolare l'uso del marchio o quantomeno sarà necessario scendere a patti con il titolare locale del marchio sottostando di fatto alle pretese di quest'ultimo, specie per quanto concerne il prezzo di riacquisto.
Alla registrazione del marchio si deve accompagnare anche una sistematica azione di sorveglianza finalizzata a monitorare l'eventuale deposito ad opera di terzi di successive domande alla stregua della registrazione, in favore di questi ultimi, di marchi uguali o simili a quello di diretto interesse. È raccomandabile l'attivazione di un servizio di sorveglianza in relazione ai principali marchi quantomeno nei paesi in cui il marchio è registrato. La tempestiva opposizione alla registrazione del marchio altrui uguale o simile, secondo le procedure previste nello specifico ordinamento, potrà consentire di ottenere un provvedimento di rifiuto ai danni del terzo. In difetto dell'opposizione si rischia di legittimare nel tempo, per acquiescenza, la registrazione e l'uso del marchio da parte del terzo. Il suddetto monitoraggio deve essere posto in essere anche in relazione alla scadenza del marchio per predisporre nei termini consentiti l'istanza di rinnovo della registrazione concessa.
La registrazione del marchio non garantisce di per sé l'esercizio dei diritti di marchio per l'intera durata della stessa. Molti ordinamenti statuali, quali il nostro, dispongono la decadenza del marchio in difetto di un uso effettivo successivamente all'avvenuta registrazione o comunque durante la vita del marchio stesso per un periodo di tempo determinato. Ad esempio il nostro ordinamento, alla stregua degli altri ordinamenti dei paesi comunitari, sancisce detta decadenza nel caso in cui il marchio non venga utilizzato per contraddistinguere prodotti o servizi per un quinquennio.
Per evitare la decadenza, soprattutto nei paesi di secondario interesse commerciale, ove alla registrazione del marchio non necessariamente si accompagna l'uso dello stesso, è raccomandabile pianificare, con cadenza periodica e non necessariamente continuativa, le esportazioni dei prodotti contraddistinti dal marchio verso i suddetti paesi.
Dette soluzioni sovente sono in conflitto con le ragioni di carattere economico, poiché le esportazioni saltuarie dei prodotti verso mercati di scarso interesse commerciale risultano sotto il profilo finanziario onerose anziché vantaggiose. Per questi motivi si incontrano all'interno delle imprese resistenze all'attuazione delle sopra raccomandate misure, che tuttavia costituiscono la soluzione principe per evitare la perdita del marchio per intervenuta decadenza.
In subordine, qualora non si volesse, oppure non si potesse, dar corso alla predetta esportazione, è possibile, atteso il decorso del periodo di compimento della decadenza, procedere al deposito di una nuova domanda di registrazione del marchio, avendo l'accortezza in alcuni casi di apportare delle modificazioni all'originaria domanda. Ad esempio, nell'ipotesi di intervenuta decadenza di un marchio complesso si potrebbe procedere al nuovo deposito di due separate domande concernenti rispettivamente la componente verbale e la componente figurativa (se dotate di autonoma capacità distintiva). Una diversa soluzione per il mantenimento in vita del marchio in paesi in cui il titolare non opera direttamente consiste nel concedere in licenza il marchio stesso ad un imprenditore locale, benché questa soluzione apra poi altre problematiche legate al controllo dell'operato del licenziatario medesimo.
Non deve d'altra parte essere sottaciuto, riguardo al marchio notorio, il rischio di decadenza per intervenuta volgarizzazione del marchio stesso, qualora *"sia divenuto nel commercio, per il fatto dell'attività o dell'inattività del suo titolare, denominazione generica del prodotto o servizio" (Art.13.4 D.lgs.10 febbraio 2005 n.30)*.

2 Nei primi anni '90 in Brasile, la controversia sorta tra la società Barilla ed un imprenditore locale, che aveva richiesto la registrazione del marchio Mulino Bianco, si risolse positivamente a favore della predetta società Barilla avendo potuto quest'ultima dimostrare la notorietà internazionale del proprio marchio (dimostrazione resa documentando sia le vendite, sia le registrazioni del marchio in molti paesi del mondo) e, conseguentemente la mala fede e la slealtà concorrenziale della controparte. A quest'ultima non giovò neppure l'invocazione dell'intervenuta decadenza per non uso del marchio, poiché la società Barilla riuscì a provare un uso del marchio che, benché tardivo (ovvero successivo a quello previsto dalla legge) servì a suffragare la "non intenzione di abbandonare il marchio", anzi del perdurare dell'interesse in relazione allo stesso, supportando in tal modo ulteriormente la tesi in ordine alla mala fede della locale controparte. La quivi richiamata decisione dell'Ufficio Brevetti e Marchi Brasiliano è stata pubblicata sulla Gazzetta dei Marchi Brasiliani del 5 aprile 1995.

Un uso scorretto del marchio, da parte del suo titolare, è infatti spesso il punto di partenza del processo di volgarizzazione.
Grande attenzione, quindi, a che il marchio sia utilizzato, sia sul prodotto, sia in tutte le forme di presentazione e di comunicazione, in modo da rendere chiaro ed evidente che, appunto, di marchio si tratta, e non di altro. A questo riguardo è fondamentale ricordare una norma semplicissima, e cioè che il marchio ha una funzione segnica e come tale non deve mai essere usato come "nome generico" del prodotto.
Per tale ragione è assolutamente indispensabile a tutela del proprio marchio notorio sia controllare ed impostare nel senso sopra indicato tutte le modalità di presentazione e di comunicazione del prodotto, sia avviare le azioni legali a tutela di modalità improprie di uso del proprio marchio da parte di terzi. Al riguardo si rammenta che la nuova Legge Marchi ha reso fondamentale che tali azioni siano avviate, subordinando il prodursi della volgarizzazione non solo al fatto obiettivo della volgarizzazione, e cioè della caduta del marchio in dominio pubblico come termine divenuto denominazione corrente del prodotto, ma anche all'inerzia del titolare del marchio. Tecnicamente si parla di passaggio dalla previgente teoria "oggettiva" della volgarizzazione ad una nuova teoria "soggettiva", dove appunto il comportamento del titolare del marchio è una componente importante nel prodursi della fattispecie della volgarizzazione[3].
All'atto del deposito del marchio si dovrebbe avere cura di rivendicare la protezione del segno distintivo non solo con riferimento alla classe in cui il prodotto è specificatamente classificato, bensì alle altre classi in cui sono ricompresi prodotti affini a quello di immediato interesse[4]. Si pensi, per esempio, ad una pasta alimentare, come tale rientrante tra i prodotti elencati nella classe 30, e ad una pasta dietetica, invece classificata in quanto prodotto dietetico in classe 5, oppure ad un'attività di ristorazione (ove vengono normalmente preparate e somministrate paste alimentari) classificata in classe 43 così come le attività di vendite al dettaglio di prodotti alimentari, in alcuni casi venduti con il marchio del distributore e non del fabbricante. Nell'esempio di cui sopra, la registrazione del marchio destinato a contraddistinguere originariamente paste alimentari in tutte le sopra elencate classi costituirà un deterrente per coloro che intendessero appropriarsi del marchio per contraddistinguere non solo prodotti affini, ma anche attività commerciali in cui normalmente vengono vendute o somministrate paste alimentari.
Qualora il marchio abbia poi assunto rinomanza o si presuma che la stessa sarà acquisita in un futuro prossimo[5], la registrazione andrà eseguita per un numero maggiore di classi se non in tutte le classi.
Il marchio deve essere protetto anche sulla rete Internet mediante la registrazione dello stesso come dominio. Internet, infatti, rappresenta una vera e propria nuova frontiera per la difesa del marchio stante la sostanziale deregolamentazione di detto sistema telematico. Tale registrazione, se compiuta tempestivamente, scongiurerà il fenomeno meglio conosciuto come "cyber squatting" o "grabbing" ovvero l'appropriazione del dominio corrispondente al marchio da parte di terzi per fini certamente illeciti (con la finalità di cedere il dominio al titolare del corrispondente marchio lucrando sul prezzo oppure danneggiare gli interessi economici e l'immagine del suddetto titolare con un uso distorto del dominio). L'evitare tale fenomeno consentirà altresì di non dovere promuovere procedure arbitrali o giudiziarie, sia per acclarare l'uso illecito del dominio registrato dal terzo, sia per rivendicare la proprietà dello stesso a favore del titolare del marchio. La proliferazione delle estensioni sotto le quali poter registrare un dominio (attualmente oltre alle estensioni maggiormente note, quali ad esempio <.com>, <.net> e alle estensioni relative ai singoli paesi es. <.it>, stanno proliferando ulteriori estensioni, i cosiddetti top level domains generici (quali ad esempio <.ticket>, <.coupon>) impone anche la necessità di pianificare con accuratezza le estensione sotto le quali registrare il marchio quale dominio.
Quanto descritto nel presente articolo costituisce una panoramica (senza alcuna presunzione di esaustività) sulle possibili azioni da porre in essere per la difesa del marchio da parte del relativo titolare al fine di assicurarsi il diritto esclusivo di uso del proprio marchio, nonché costituire dei deterrenti nei confronti dei terzi intenzionati ad usurpare i diritti di marchio o comunque a compiere atti di concorrenza sleale nei confronti del predetto titolare. ■

3 Del problema devono essere interessati, a monte di tutto, anche i c.d. "creativi", posto che l'esperienza storica dei più famosi marchi volgarizzati (cito "thermos", come "cellophane", o "elevator") ci insegna che a volgarizzarsi sono quasi sempre i marchi di prodotti fortemente innovativi, nati senza avere l'avvertenza di affiancare al marchio un nome comune, ed un nome comune semplice, da utilizzare in abbinamento con il marchio. È chiaro, infatti, che se il marchio "thermos" si volgarizzò fu perché il suo inventore e produttore non si curò, o forse non riuscì, ad abbinare al marchio THERMOS un nome più semplice di qualcosa come "recipiente di vetro a doppia parete, con le facce interne argentate e l'intercapedine vuota, per conservare a lungo un liquido caldo o freddo". Molto più semplice chiamare quel prodotto "thermos", indipendentemente dal suo produttore e dall'intenzione di riferirsi al prodotto in quanto proveniente da una ben identificata fonte produttiva, e non da un'altra qualsiasi, così come oggi è evidentemente più semplice, se non quasi necessario, entrare in cartoleria e chiedere di un "blocchetto di post-it", senza con questo voler fare riferimento, e quindi chiedere, un blocchetto di tali prodotti fabbricati dalla 3M. Ciò avviene in quanto tale prodotto, proprio perché assolutamente nuovo, non è stato abbinato ad un nome comune semplice, e di facile memorizzazione (tale non è certamente qualcosa del tipo "foglietto autoadesivo riposizionabile", evidentemente rimpiazzato nell'uso corrente da "post-it", in chiave generica).

4 L'Arrangement di Nizza (sottoscritto il 15 giugno 1957 e più volte modificato, da ultimo la 10^ edizione del 2012), concernente la classificazione internazionale dei prodotti o servizi ai fini della registrazione dei marchi prevede una lista di classi ed una lista alfabetica di prodotti e servizi con l'indicazione della classe cui ciascuno di essi è attribuito.

5 Il marchio potrebbe essere usato per contraddistinguere prodotti diversi tra loro e non affini, anche attraverso licenze d'uso concesse a terzi imprenditori operanti in settori diversi.

CENTRO DI CALCOLO: UTILIZZO DI MODELLI SOFTWARE DI SIMULAZIONE PER LO SVILUPPO DI COMPONENTI MECCATRONICI

La recente adozione di una strategia integrata di PLM (Product Lifecycle Management), per una gestione armonica di tutte le fasi del processo di sviluppo di nuovi componenti meccatronici, consente a Landi Renzo di gestire l'intero ciclo di vita di prodotto in modo proficuo, con benefici in termini di miglioramento della qualità di prodotto e riduzione dei tempi di sviluppo

Ercole Sangregorio
Head of Mechanical Development Landi Renzo Group

Ferdinando Ciardiello
Product manager & Mechanical Models Manager

Product Lifecycle management: una gestione organica di PDM, CAD, CAM, CAE.

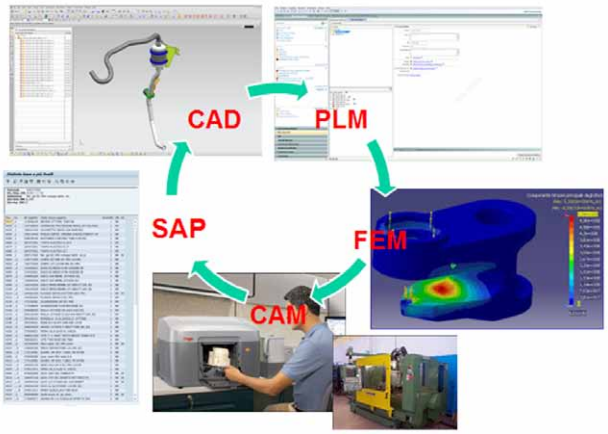
L'evoluzione tecnologica, negli ultimi decenni, ha progredito a ritmi esponenziali, imponendo *target* sempre più ambiziosi: non solo quelli visibili al cliente finale, ma anche in relazione a quelli di processo industriale; tra questi, tempo, costo e qualità sono oggi parametri completamente diversi da quelli di dieci anni fa.

La capacità da parte dei clienti di percepire la qualità è aumentata: oggi, sono ritenuti inaccettabili non solo i malfunzionamenti, ma anche le minime imperfezioni estetiche dei prodotti.

In un contesto industriale che evolve a ritmi vertiginosi, in cui la velocità di azione e reazione da parte di tutti i soggetti coinvolti (competitor, clienti, prospect, università, centri di ricerca, ecc.) sotto forma di aspettative, vantaggi competitivi e innovazione è drasticamente aumentata, i tempi di sviluppo di un nuovo prodotto devono essere fortemente ridotti.

Le aziende si trovano così a dover raggiungere i *target* suddetti, ma a costi minimi: un duplice obiettivo per-

seguibile solo con una struttura organizzativa moderna e l'adozione di strumenti informativi idonei.



Landi Renzo S.p.A. ha affrontato questa nuova sfida ripensando alla propria organizzazione interna al fine di ottimizzare ed incentivare l'approccio sistemico, sia per processi che con la recente adozione di una strategia integrata di **PLM** (Product Lifecycle Management), per una gestione armonica di tutte le fasi di sviluppo di nuovi componenti meccatronici.

In Landi Renzo S.p.A., per ogni progetto di sviluppo di un nuovo componente, viene creato un team che lavora trasversalmente in tutti i dipartimenti: dalla Ricerca e Sviluppo, alla validazione e quindi all'industrializzazione; il tutto in costante contatto con i clienti e i fornitori. Ad ogni progetto è quindi assegnato un Project Manager, con la funzione di trait d'union e di guida per tutte le fasi di sviluppo all'interno dell'azienda e di riferimento nei confronti del cliente. A supporto di ciò, è stata sviluppata una struttura informativa che permette di unire i vari dipartimenti e addirittura le varie aziende del gruppo, generando un bacino di informazioni sempre aggiornato a cui tutti possono attingere per trasmettere i risultati delle proprie attività e acquisire le informazioni delle attività altrui individuando così, con chiarezza, l'importanza del proprio lavoro per la riuscita del progetto nei tempi prefissati.

L'insieme di codici dal CAD al calcolo, dalla definizione dei target alla realizzazione dei prototipi, dall'industrializzazione alla entrata in produzione, coinvolgono svariati reparti dell'azienda e buona parte dello staff: integrare tutte le fasi di processo, condividere una visione unica dello stesso, nella quale siano correttamente gestiti tempi e attività di ciascun attore è quindi l'obiettivo primario del PLM.

Esso garantisce di gestire l'intero ciclo di vita di prodotto in modo proficuo: dall'ideazione, alla progettazione, fino alla produzione.

Gestione dei dati di prodotto (**PDM**), *Computer-aided design* (**CAD**), *computer-aided engineering* (**CAE**), *computer-aided manufacturing* **(CAM)** confluiscono nel PLM.

In azienda ci si trova costantemente impegnati nella gestione di un'enorme mole di documenti e modelli di simulazione, spesso in diversi formati e non collegati tra loro, per cui una semplice modifica ad un *file* si ripercuote su ogni documento ad esso associato.

Ad esempio, la modifica ad un componente implica che ve ne sia non solo una al progetto complessivo, ma anche ad altri eventuali progetti che contengano il componente in questione. La complessità si evidenzia se si considera anche che ciò avviene in un ambiente multiutente e di lavoro parallelo.

Un importante passo in questa direzione è stato fatto con l'avvento dei sistemi **PDM** (*Product Data Management*) per la gestione elettronica dei dati. Questi sistemi, nati negli anni ottanta come *tool* adatti alle esigenze della grande azienda, hanno conosciuto recentemente un grande sviluppo e diffusione, venendo sempre più incontro alle esigenze delle PMI.

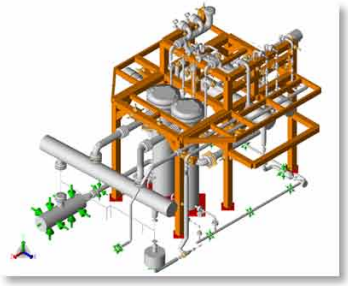
Per quanto riguarda invece il **CAD** (*Computer-aided design*), va ricordato che non più di quindici anni fa le aziende avevano al proprio interno archivi cartacei che raccoglievano disegni dei propri prodotti fatti a mano. Oggi è impensabile sviluppare un'idea senza avere effettuato questa evoluzione dal sistema cartaceo a quello digitale.

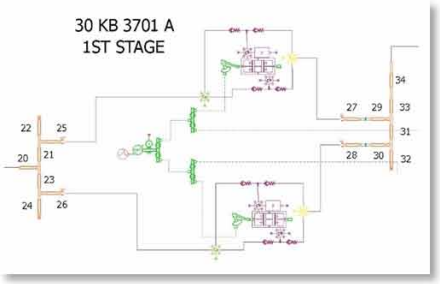
La potenza di questi strumenti CAD è cresciuta con una rapidità tanto estremizzata da rendere obsoleto un codice grafico nell'arco di soli dodici mesi e con esso il personal computer che lo gestisce. Si pensi ad esempio alla creazione di modelli in 3D, oggi ovvia e scontata, grazie alla quale si ha la possibilità di simulare graficamente l'intero processo di montaggio, impostando l'ordine corretto delle operazioni produttive e potendo individuare le tolleranze critiche dei vari componenti, prima ancora di aver creato un solo "pezzo". Se ciò permette di perseguire sfidanti obiettivi di qualità, il contraltare sono i notevoli investimenti a carico dell'azienda, che deve valutarli come "*asset* intangibili", ovvero che restituiscono un vantaggio non contabilizzabile e di conseguenza difficilmente misurabile per i non addetti ai lavori.

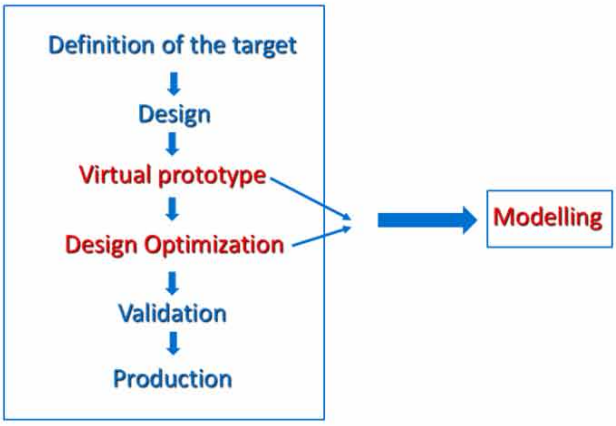
Lo stesso passaggio dal cartaceo al digitale consentito dal CAD è avvenuto nell'evoluzione che dalla calcolatrice ha condotto ai nuovi codici di calcolo. Il **CAE** (*Computer-aided engineering*) permette di dare vita e animazione a disegni 3D tramite il calcolo numerico. Utilizzato negli anni '90 solo dalle aziende aeronautiche, oggi molte imprese sono in grado di produrre codici di calcolo utili alla creazione di prototipi virtuali ed alla simulazione di tutte le condizioni di utilizzo. Landi Renzo S.p.A. si è dotata di un codice di simulazione FEM (*Finite element method*) grazie al quale progetta tutti i suoi componenti, simulando fenomeni magnetici, strutturali e fluidodinamici. Negli ultimi dieci anni forti investimenti sono stati indirizzati verso i codici monodimensionali in grado di simulare sistemi complessi come l'intero sistema GPL dal serbatoio all'iniezione nel motore o sistemi di compressione complessi del mondo *Oil&Gas*.

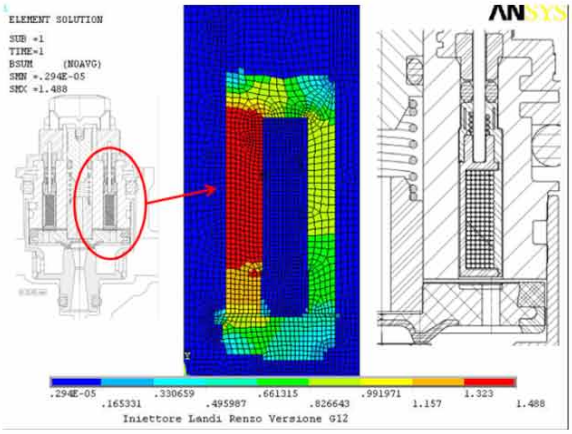
Scelte che hanno consentito di creare una nuova struttura di progettazione, in cui al centro non ci sono più laboratori di prototipazione e *testing* che sviluppano, ma solo laboratori virtuali che studiano e simulano h24 le soluzioni ottimali.

Per comprendere meglio questo concetto, si pensi ad esempio all'ottimizzazione di un magnete interno ad un iniettore: il magnetismo è invisibile all'occhio umano e un tempo si cercava di ottimizzare questi componenti creando

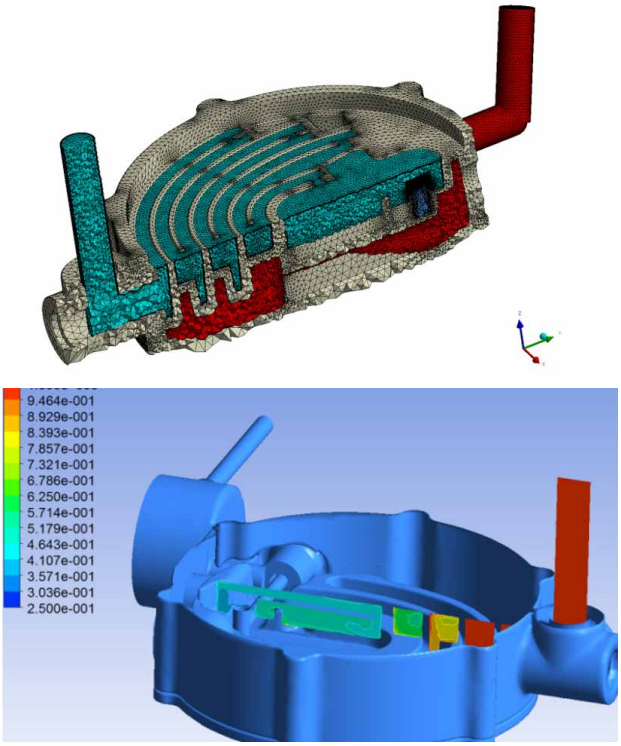








dei banchetti di test, in cui il grado di errore strumentale era superiore al margine di miglioramento. Oggi possiamo "vedere" cosa accade. Ancora, si pensi anche ai fenomeni di vaporizzazione del GPL all'interno di un riduttore: è impensabile riuscire a capire cosa realmente accade, se non con modelli di simulazione validati.



Risulta quindi facilmente deducibile come oggi tutti i laboratori di *testing* interni vengano utilizzati solo a scopo validativo di qualcosa che è già in fase di industrializzazione. Una volta che il modello di calcolo ha dato esito positivo, si passa alla realizzazione dei primi campioni. Il calcolo permette di ridurre il "*try and error*", ottimizzando il numero di campioni e soluzioni da testare.

A questo punto entra in gioco il **CAM** (*computer-aided manufacturing*). Successivamente alla validazione del modello, un'officina meccanica interna dotata di una stampante 3D realizza i primi prototipi per la *design-validation* finale. Grazie alla stampa 3D, Landi Renzo S.p.A. ha perseguito ed ottenuto una maggiore innovazione (capacità di stampare prototipi, ottimizzare il design e ripetere il ciclo in poche ore), una migliore comunicazione (un modello 3D realistico ha un contenuto informativo maggiore rispetto a un'immagine su computer), un minore *time-to-market* (la stampa 3D di prototipi su richiesta consente di snellire i cicli di progettazione), minori costi di sviluppo (riduzione dei costi di prototipazione, identificazione degli errori di progettazione, verifica layout per gli impianti produttivi) ed un approccio commerciale più efficace (possibilità di mostrare modelli 3D realistici a potenziali clienti o *partner*).

In chiusura, è opportuno sottolineare come l'adozione del PLM consenta di gestire le numerose attività su diverse piattaforme, creando *workflow* efficienti e adottando procedure standard su tutta la nostra organizzazione, oltre ad avere risolto anche i problemi di gestione multi-CAD, legati alle numerose acquisizioni e aperture di sedi distaccate compiute dal Gruppo Landi Renzo nel corso degli anni, assicurando un collegamento efficiente fra la casa madre e le sedi estere, le quali devono avere la possibilità di progettare accedendo allo stesso patrimonio di dati dell'ufficio tecnico centrale. ■

Le **imprese di Consulenza** che fanno **crescere l'impresa**

Confindustria unisce in un progetto di rilancio del Paese le imprese di consulenza. E le fa crescere: qualifica la professione, incoraggia l'internazionalizzazione e l'aggregazione. Perché le imprese di consulenza offrano servizi di qualità e innovazione al comparto privato e pubblico.
Confindustria Assoconsult crea occasioni di scambio e ricerca, rete e analisi. Fa crescere la cultura della consulenza per crescere l'Impresa.

Perché la vera Consulenza lavora per il recupero di competitività del Paese.

ASSOCONSULT è l'associazione che rappresenta le imprese di consulenza più significative del settore e, di recente, anche le imprese associate ad ASSORES. Aderisce a CONFINDUSTRIA, CONFINDUSTRIA INTELLECT, FEACO Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting.

Ad ASSOCONSULT aderiscono imprese di consulenza piccole, medie, grandi che condividono etica, valori e visione. Insieme, partecipano allo sviluppo di iniziative, riunioni tematiche, incontri, scambi di esperienze, gruppi di lavoro, ricerche, network ed eventi per il proprio settore di specializzazione.

Ogni anno, ASSOCONSULT in collaborazione con l'Università di Roma Tor Vergata, rende noto i risultati dell'**Osservatorio** sul mercato della consulenza. Fornisce dati sull'andamento del settore e sulle singole practices della consulenza per sviluppare analisi competitive e misurare il valore creato dalle aziende in termini di fatturato, di impiego di risorse intellettuali, di impatto sull'economia e sulla modernizzazione del Paese.

www.assoconsult.org

CONFINDUSTRIA

feaco
European Federation of Management Consultancy Associations

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma
tel. 06 97616704 - fax 06 96048780

Via della Moscova 40 - 20121 Milano
tel. 02 36512817 - fax 02 36520115

e-mail: info@assoconsult.org

CONFINDUSTRIA
ASSOCONSULT
Associazione delle Imprese di Consulenza di Management

adv: www.leutman.ch

THE BEST SOLOIST

Il solista affascina e seduce grazie al suo
virtuosismo, ma per quanto raffinata,
la sua esecuzione non sarà mai in grado
di trasmettere le molteplicità sonore
di una sinfonia eseguita da una grande orchestra.
In essa, ogni singolarità partecipa all'unisono
ad un armonico dialogo,
valorizzando il contributo di tutti
e raggiungendo così un obiettivo comune
di totale eccellenza.
Per noi della Bugnion, eccellenza è sinonimo
di completezza, di sintonia e sinergia, di fiducia,
di competenza e passione.
Nel nostro lavoro affermiamo ogni giorno
la nostra professionalità,
guadagnandoci costantemente la stima
dei nostri interlocutori.

WILL NEVER BE AN ORCHESTRA

BUGNION S.p.A. - Intellectual Property
Excellence to grow together

Bologna, Firenze, Milano, Modena, Parma, Perugia, Reggio Emilia, Rimini, Roma,
Udine, Varese, Verona, Alicante (E), München (D)

www.bugnion.it