

Nuovi modelli di business nell'abbigliamento americano



Negli USA la maggior parte dei grandi operatori della distribuzione al dettaglio dell'abbigliamento sta incontrando serie difficoltà. Diverse grandi catene -di un certo standing e ben affermate nel mercato- stanno orientandosi a ridurre il numero dei loro punti vendita, se non addirittura a chiudere completamente i battenti e a sottoporsi alla “bankruptcy reorganization”, una specie di concordato preventivo.

Numerosi i casi di crisi, dal più noto e recente: quello della catena di abbigliamento di fascia medio-alta BCBG di Max Azria, che secondo un recente articolo di Reuters

(<http://www.reuters.com/article/us-bcbgmaxazria-bankruptcy-idUSKBN16401N>)

è in procinto di fallimento a: The Limited, Aeropostale, American Apparel e Wet Seal che hanno incontrato destini comuni a causa del cambiamento in atto.

I NUOVI CONSUMATORI

Ciò che sta alla base della crisi è la revisione delle abitudini del consumatore moderno, che ha rimodulato la sua “scala delle priorità” e le sue preferenze.

Innanzitutto al giorno d'oggi i nuovi consumatori (i cosiddetti “millennials”) prediligono la tecnologia, la cui spesa ha un ruolo predominante rispetto ad ogni altro settore di consumo. Inoltre essi preferiscono gadgets ed “esperienze” come, ad esempio, i viaggi, ai primi posti della classifica.

Secondo gli ultimi dati disponibili al Bureau of Labor Statistics la spesa annua media dei cittadini statunitensi per l'abbigliamento è di \$1.846, mentre quella per l'intrattenimento, nella sua nozione più ampia, è circa mille dollari più alta.

L'E-COMMERCE E IL CAMBIAMENTO CLIMATICO

Altra minaccia per i tradizionali negozi d'abbigliamento “brick-and-mortar” (cioè

caratterizzati dall'esistenza di strutture fisiche, in cui i clienti posso recarsi di persona per vedere ed acquistare i prodotti) è l'e-commerce. I suoi numerosi vantaggi, dalla convenienza economica alla comodità, fanno sì che la quota di acquisti online effettuata dai consumatori stia incrementando velocemente.

Fare shopping online è più comodo per diversi motivi fra cui: risparmio di tempo e stress, ma soprattutto si tratta di un negozio virtuale aperto 24 /7, cioè sempre disponibile per il consumatore.

Infatti il settore dell' "online apparel" (vendite di abbigliamento su internet) risulta decisamente in crescita come dimostra un report di eMarketer del 2015 a spese della distribuzione tradizionale.

Di seguito il collegamento alla ricerca citata:

<https://www.emarketer.com/Article/Apparel-Retailers-Ecommerce-Direct-Marketers-Dominate/1012671>

In aggiunta bisogna considerare la generale situazione di crisi economica derivante da quella finanziaria del 2008 che ancora oggi lascia i suoi segni sul consumatore medio.

Alcuni articoli citano anche l'influenza delle condizioni climatiche: il riscaldamento globale farebbe ridurre gli acquisti dei capi più pesanti quali cappotti, maglioni, ecc. Ma questo non può avere un'incidenza così elevata.

I RECENTI CASI DI CRISI

1) BCBG di Max Azria

Fondata nel 1989 dal disegnatore Tunisino Max Azria a Los Angeles, BCBG produce linee di abbigliamento alla moda, di qualità e a prezzi medi. Ha goduto di un'ottima crescita durante i suoi primi anni, vantando una certa visibilità grazie ad attrici statunitensi che indossavano gli abiti del Gruppo. Ha fatto anche alcune acquisizioni, fra cui quella del famoso stilista francese Hervé Léger nel 1998. Negli ultimi anni però una serie di circostanze le sono risultate fatali: innanzitutto l'impatto negativo della crisi finanziaria del -2008 sui consumi ha causato una riduzione del fatturato, poi la crescita smodata del numero dei magazzini (circa 570 in tutto il mondo, di cui 175 negli USA) e dei costi di gestione ad essi connessi, combinati con una cattiva gestione finanziaria (elevati livelli di debito) l'hanno condotta al fallimento. Nel 2013 vi erano voci di una possibile vendita del Gruppo per un valore di \$1 miliardo, due anni dopo BCBG Group ha ristrutturato il suo debito e ottenuto un'iniezione di cassa di \$135 milioni da investitori fra cui Guggenheim Partners, la compagnia di servizi finanziari che oggi detiene una rilevante quota del Gruppo.

2) The Limited

La società è stata fondata nel 1963 a Columbus in Ohio, produceva abbigliamento formale per donne ad una fascia di prezzo modesta. Ultimamente aveva incontrato seri problemi di decrescita delle vendite ed elevati livelli di debito. Nel 2007 a seguito di uno spin off dalla holding L Brands, era stata comprata per il 75% attraverso un'operazione di LBO dalla società di private equity Sun Capital Partners, che ne ha anche acquisito il controllo totale tre anni dopo.

Tuttavia il cambio della guardia non è bastato, nel corso del 2016 The Limited ha chiuso tutti i 250 negozi negli Stati Uniti e nel Gennaio 2017 e ha richiesto la protezione dai creditori appellandosi al cosiddetto Chapter 11 della legge fallimentare americana (simile all' articolo 182bis della nostra).

3) Aeropostal

Il brand è nato negli anni '80, lanciato da R.H. Macy & Co. (oggi Macy's, catena della grande distribuzione statunitense) e produce abbigliamento casual per teenagers. Per quest'azienda la concomitanza dell'avvento dell' Internet shopping, delle preferenze per il fast fashion e di una cattiva gestione finanziaria sono state la causa dei suoi ultimi tre anni di perdite e della conseguente richiesta di protezione secondo il Chapter 11 nel Maggio 2016.

Sembra vi siano stati anche conflitti di interesse a livello di vertici aziendali che hanno influito negativamente sulla performance aziendale. La società era stata quotata nel 2002 al NYSE e ad Aprile 2016, è stata delistata a causa del valore molto basso raggiunto dalle sue azioni.

La compagnia ha chiuso nel corso del 2016 ben 154 negozi, degli 811 da lei operati e ha comunicato che entro sei mesi sarebbe ritornata ad operare attraverso una ristrutturazione e un ridimensionamento del proprio modello di business, quale obiettivo della bankruptcy law.

LA NUOVA SFIDA DELLA DISTRIBUZIONE NELL' ABBIGLIAMENTO: REINVENTARE IL MODELLO DI BUSINESS

Anche altre catene della grande distribuzione stanno soffrendo, annunciando tagli e chiusure di negozi. Per esempio Macy's ha annunciato che chiuderà 100 negozi nell'anno, Sears Holding chiuderà 150 negozi mentre Amazon sta aumentando il numero degli impiegati più del 50% per velocizzare le spedizioni.

Oggi il consumatore attuale ricerca flessibilità e valore. La prima viene normalmente meglio soddisfatta con lo shopping online mentre la seconda con l' "off-price concept" (in Italiano potremmo tradurlo con "formato convenienza"). Quest'ultimo non è un concetto nuovo. Già agli inizi della seconda metà del 1900 TJX lo aveva introdotto, si tratta di vendere prodotti di marca a prezzi scontati nella misura del 20-60% acquistati a seguito di residui di magazzino, errori di ordini di fabbricazione oppure del mancato riscontro di una linea di prodotti nei confronti dei gusti dei consumatori.

È proprio nel settore dell'abbigliamento che l'off-price riscontra grande diffusione. Come risulta in un articolo della società di ricerche di mercato "The NPD Group", il 75% dei consumatori del settore abbigliamento è costituito da coloro che acquistano in negozi come TJMax e Ross, oramai leader incontrastati di questo mercato.

Secondo Marshal Cohen, chief industry analyst a NPD, l'off-price è secondo solo all'e-commerce in termini di tassi di crescita.

Di seguito il link all'ar citato:

<https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2016/two-thirds-of-all-retail-shoppers-shop-off-price-reports-npd-group/>

DUE CASI DI SUCCESSO NELL'OFF-PRICE RETAIL

A) TJMaxx

La catena di negozi è parte del Gruppo TJX Companies, il quale fonda le sue radici nel 1919 quando i fratelli Max e Morris Feldberg fondarono la New England Trading Company a Boston, che diventò trent'anni dopo Zayre, una catena di discount. A seguito di una serie di acquisizioni e la realizzazione di piani di internalizzazione,

TJX Companies oggi è leader nel settore dell'off-price retailing apparel e home. Il Gruppo vanta 1.156 negozi a insegna TJMaxx e 1.007 Marshalls negli USA e una presenza internazionale con negozi in Canada, Australia, Regno Unito, Irlanda, Paesi Bassi, Germania, Austria e Polonia grazie alle società TJX Canada e TJX International, pioniere nell'off-price retailing all'estero.

TJMaxx insieme a Marshalls rappresentano il business segment "Marmaxx" del Gruppo, il quale nel 2016 ha registrato un fatturato di venti miliardi di dollari, con una crescita del 7% rispetto al 2015.

La mission aziendale parla chiaro: "delivering value" in cambio del denaro speso bene.

B) Ross "dress for less"

Fondata nel 1950 a Dublin in California da Morris Ross, oggi è leader nel settore off-price retail per l'abbigliamento e vanta ben 1.342 negozi negli USA. Ross Inc. ha inoltre lanciato nel 2004 dd's DISCOUNTS che ha fasce di prezzo ancor più modiche rispetto a Ross.

Nel 2015, ha raggiunto i dodici miliardi di dollari di fatturato, con una crescita del 4%. Nei primi nove mesi del 2016, le vendite sono cresciute dell'8% a quasi dieci miliardi di dollari nell'infraperiodo. In termini prospettici, la società pianifica di espandersi ulteriormente nel territorio statunitense raggiungendo i 2.500 punti di vendita e circa venti miliardi di dollari.

LE CHIAVI DEL SUCCESSO

Per entrambe, la chiave del successo è un nuovo e diverso modello di business, imperniato sulla diffusione capillare, sulla presenza anche online, sulla flessibilità e sulla convenienza. Esso si esplica in: cogliere le opportunità d'acquisto (gli "affari"), gestire efficientemente le scorte, offrire formule di prezzo convenienti e razionalizzare i propri costi operativi.

Tutte cose che vengono ovviamente molto meglio quando le dimensioni aziendali non sono piccole.

E probabilmente è ciò che molti operatori dovranno fare presto anche in Europa!

Vittoria Roà

La lezione dell'oracolo della finanza



È divenuta oramai per me un'abitudine propiziatoria commentare il famoso "oracolo di Omaha", l'ottantaseienne e sempre arzillo Warren Buffett, alla data di pubblicazione della

sua lettera agli azionisti della sua Holding: la Berkshire Hathaway.

I suoi risultati eccezionali in qualità di investitore non solo sono sotto gli occhi di tutti, ma non hanno praticamente mai smesso di migliorare nonostante l'età avanzata e la sua formula magica per fare soldi sia rimasta sempre la stessa: selezionare prudentemente e con cura poche aziende con business tradizionali e uomini di grande qualità, rimanendone a lungo soci nel tempo.

Ecco una panoramica dei suoi maggiori investimenti:



Difficile aggiungere qualcosa alla realtà dei suoi numeri: i denari mediamente investiti (tutto compreso) per acquisire le imprese elencate qui sopra erano quotati all'incirca il doppio a fine 2016 (oggi la borsa americana è in media cresciuta ancora un po'). Da notare che gli "altri" investimenti non espressamente citati e, presumibilmente, di minore entità singola, sono invece cresciuti un po' meno in valore: "solamente" del 70%!

Warren Buffett ha (tra pochissimi al mondo) battuto la performance dell'indice Stand&Poor 500 in quasi tutti i suoi anni di attività dal 1964 ad oggi, superandolo in media del 13% e totalizzando un risultato medio annuo (in oltre cinquant'anni) del 21% annuo.

Per raggiungere tale record i suoi investimenti hanno prodotto un risultato positivo anno su anno in tutti gli anni di attività (salvo che nel 2001 e nel 2008) riuscendo a moltiplicare per 1.972.595 (quasi due milioni di volte) ogni dollaro investito nel 1964, sino ad arrivare ad un valore complessivo degli investimenti detenuti di circa 122 miliardi di dollari!

L'oramai arcinoto ottimismo di Warren Buffett sulla formula americana del successo negli affari (ingenuo entusiasmo, sistema di mercato capitalistico, costante immigrazione e vero stato di diritto) ha raggiunto nuove vette, ricordando che i cittadini degli Stati Uniti d'America in quasi 250 anni di democrazia (dal 1776) hanno ammassato la straordinaria ricchezza di 90mila miliardi di dollari, possiedono 260 milioni di autovetture e ricevono in media istruzione pubblica per un controvalore di 150.000 dollari a testa.

Quanto sopra lo autorizza a ritenere che mediamente le imprese americane continueranno anche nei prossimi anni a consegnare ai loro azionisti risultati meravigliosi, e quindi il valore delle loro azioni quotate in Borsa non scenderà. Parole forti, se pronunciate da uno degli uomini più prudenti del mondo!

Ma la sua vera lezione di maestro dell'investimento nelle aziende è contenuta in una

frasetta inserita poco oltre quelle affermazioni. “Non dimenticate mai due cose: la prima, di essere generalmente timorosi nel valutare e negoziare i vostri investimenti, e la seconda, di non temere invece di mantenerli a lungo nel tempo, evitando spese elevate o non strettamente necessarie e limitando il ricorso al debito”.

Tutto qui? Sì davvero. La semplicità delle proprie idee è stata probabilmente la vera chiave di volta del successo di quest'uomo straordinario!

Stefano di Tommaso

La difficoltà del dialogo post-guerra fredda



Sono in molti a chiedersi quali conseguenze avrà nel mondo l'evoluzione del dialogo tra i due Paesi dopo l'elezione di uno dei Presidenti più desiderati dagli storici avversari dell'America di Obama e più avversati nella lotta politica interna.

Donald Trump potrebbe rappresentare una discontinuità nei rapporti tra le due superpotenze militari ma costituisce anche un'incognita nel suo modo di guardare al resto del mondo se si ripensa a slogan come “Prima l'America” e alle fortissime resistenze da parte dell'establishment che sta incontrando nel lasciargli prendere in mano le leve di comando della nazione.

Certo i recenti e reiterati attacchi che numerosi “media” di tutto il mondo occidentale hanno portato contro il Presidente Trump a proposito della sua reciproca simpatia con la Russia di Putin costituiscono indubbiamente un macigno che va a ostacolare non poco la

positiva evoluzione dei rapporti tra gli Stati Uniti America e la Federazione Russa.

Ed è basandosi su questo presupposto che dobbiamo analizzare la possibilità che un giorno il dialogo arrivi a venire recuperato tra le due superpotenze militari del mondo, nell'interesse superiore dell'umanità intera, della pace globale e della possibilità che un'effettiva collaborazione possa giocare un ruolo di dissuasione nei confronti di tutti gli altri paesi che volessero contribuire ad accendere nuove guerre o a rinfocolare conflitti locali.

CHI SI OPPONE AL DIALOGO

Molte iniziative sono in cantiere per provare a dimostrare il coinvolgimento dell'intelligence russa nella campagna elettorale a favore di Trump, così come molti sospetti sono stati levati in direzione di possibili interessi privati di Trump riguardo al flusso di commercio internazionale che potrebbe riaprirsi con la Federazione Russa al cadere delle attuali sanzioni.

Chi poteva nutrire un interesse pratico a ostacolare tale dialogo, nell'alimentare quei sospetti di tradimento nazionale da parte di Donald Trump ha fatto una mossa degna di un grande maestro di scacchi. Il Presidente aveva giocato le sue carte elettorali proprio in direzione di un nuovo orgoglio nazionale ed è perciò per lui insostenibile la prospettiva di essere accusato di tradire la bandiera perché metterebbe a rischio la sua credibilità. Egli farà dunque tutto quanto nelle sue facoltà per non essere smentito proprio sulle note del patriottismo.

Per lo stesso motivo non può nemmeno immaginare di prendere l'air force one e recarsi in visita diplomatica a Mosca da un giorno all'altro senza scatenare nuovi dubbi sul supporto ricevuto alle elezioni piuttosto che sui suoi presunti interessi personali.

Sino ad oggi non lo ha fatto e nemmeno ne ha annunciato la volontà.

Letta in filigrana l'operazione di discredito mediatico di Trump rivela molto dei suoi ignoti registi: a chi può convenire promuovere il partito della guerra e la mancanza di coordinamento delle grandi superpotenze nei confronti dell'intero terzo mondo?

Sebbene non sia difficile rispondere, resta arduo immaginare l'immensità di risorse in gioco per riuscire a lanciare una campagna mediatica così in grande stile !

Anche questo aspetto può aiutare a identificarne le menti. Non certo una mera setta politica o soltanto un circolo di illuminati degno delle pagine di Dan Brown, bensì un importante gruppo di pressione con forti interessi nell'industria militare, dell'energia e delle materie prime, che ha interesse a veder aumentare il budget di spesa militare ma al tempo stesso vorrebbe veder crescere le tensioni e i conflitti locali lasciando Washington al

centro del mondo mentre la figura del presidente americano viene piano piano sminuzzata e appannata dalle bordate di stampa, opinionisti e avversari politici.

LA MINACCIA DEI CONFLITTI LOCALI

Viceversa una riapertura del dialogo est-ovest potrebbe aiutare molto il contenimento dei conflitti locali, soprattutto quelli legati al petrolio e al medio oriente, ristabilendo un ordine globale e il predominio della politica e della diplomazia sul mercantilismo.

Esistono però oggettivi vincoli riguardo all'allineamento degli interessi russo-americani, a partire dalla necessità di non ferire l'orgoglio e la retorica politica delle schiere di stati satelliti che ciascuna delle due superpotenze ha tenuto a supportare per decenni al proprio fianco. Ogni mossa verso il disgelo dovrebbe risultare in una attenta miscela di distinguo affinché non venga a mutare la reciproca sfera di influenza.

Sul fronte opposto però a entrambe le superpotenze potrebbe far comodo vedere risalire il prezzo del petrolio (e del gas) di cui sono grandi produttori, veder limitare il terrorismo internazionale di cui sono entrambi possibili vittime, di veder arginare la marea crescente di espansionismo commerciale e militare cinese che può strappare loro una fetta sempre maggiore di influenza politica in Asia e Africa.

La Cina emerge infatti dal primo scorcio di secolo come la più grande potenza economica asiatica, da sempre in contrapposizione al Giappone che ha sviluppato invidiabili ricchezze e raffinate tecnologie ma che appare come un microbo al confronto geopolitico ed è sempre stato su posizioni opposte praticamente in qualsiasi direzione.

Quello di Cina e Giappone è solo un esempio delle miriadi di micro conflittualità che potrebbero risvegliarsi dall'affievolimento dell'ordine attuale e che viceversa rimarrebbero asfittici qualora le due grandi superpotenze giungessero a collaborare.

Negli anni della guerra fredda quasi nessun conflitto locale si era sviluppato evolvendo a vera e propria guerra. a causa della forte tensione bipolare USA-Russia che aveva costretto tutti gli altri paesi ad allinearsi all'una o all'altro polo. Con il disgelo abbiamo assistito a numerosi focolai di guerra che hanno travalicato i limiti locali.

Una nuova stagione di cooperazione potrebbe rendere più credibile il ruolo di poliziotto globale che oggi solo gli Stati Uniti d'America si sono arrogati.

I veri oppositori a tale dialogo sono però al loro stesso interno, dal momento che al loro governo non vi sono monolitiche dittature bensì un coacervo di interessi e di orientamenti che, almeno nel caso degli USA, non forniscono a chi è al vertice un potere assoluto, anzi. Diversa è la situazione di Mosca, dove Putin non ha quasi oppositori, ma dove in cambio non esiste nemmeno lo stesso fermento economico, tecnologico e commerciale che esiste

in America o anche in Cina.

IL PANORAMA GEO-POLITICO

Nella Federazione Russa molte delle funzioni primarie della società civile sono assolve da organismi e aziende di stato e il controllo di quasi tutto è di natura schiettamente politica, cosa che impedisce una sana concorrenza.

Nell'Unione Europea le divisioni prevalgono sulla coesione politica ma l'economia corre ed è il bacino nel quale si è sviluppato il mondo che oggi prevale. Essa è pertanto oggetto di possibile contrapposizione di interessi tra le superpotenze che potrebbero aggiudicarsene i brandelli.

Nella Repubblica Popolare Cinese la situazione è soltanto relativamente simile, perché essa ha sviluppato un germe di capitalismo e si è aperta di più agli investimenti stranieri e l'economia cresce di conseguenza ad un ritmo ben superiore.

Negli Stati Uniti d'America esistono invece moltissimi gruppi economici e moltissime scuole di pensiero (solo in parte localizzate nelle università e nei centri di ricerca) e, nonostante l'economia americana non cresca in termini nominali quanto quella cinese, essa è il crogiolo di nuove idee, iniziative e cultura. Questo porta a talune forti contrapposizioni politiche e a far temere che la democrazia al suo interno potrebbe non superare di molti gli attuali due secoli di permanenza. Ciò nonostante l'America ha sempre supportato i suoi interessi economici con un notevole predominio militare e tecnologico.

NON CI SONO ALTERNATIVE

Eppure, nonostante una loro leadership in quasi tutti i campi dello scibile che negli ultimi anni si è soltanto rafforzata, gli USA non possono pensare di guardare solo a sé stessi bensì devono poter contare su un equilibrio globale la cui mancanza eroderebbe alle fondamenta i suoi successi. Né possono immaginare di restare a lungo gli unici poliziotti dell'ordine mondiale, senza tenere conto della demografia (a loro sfavore) e del fatto che le nascenti superpotenze potrebbero coalizzarsi a discapito della supremazia americana.

Ecco dunque che il più simile a lei degli avversari (la Russia) può giocare un ruolo molto importante nel definire il futuro dell'America, così come può cercare negli altri un partner importante, contribuendo a ridefinire l'equilibrio globale.

Stefano di Tommaso

Quando lo Stato offre un'opportunità da cogliere



“L’attenzione ai nuovi dispositivi fiscali in Italia è sempre stata elevata, soprattutto nel campo delle politiche di incentivazione e stimolo”. È una frase che io stesso scrissi un anno fa, per introdurre un libro in pubblicazione sulla Patent Box e devo tuttavia constatare che non é sempre vera, o almeno non completamente.

Dalle fasi di preparazione del testo, fino alla sua uscita, ho frequentemente avuto modo di illustrare a vari interlocutori come la normativa in questione, emanata con la Legge di Stabilità 2015, fosse una eccellente opportunità per le aziende ed una delle buone cose del governo di allora. Forse imperfetta in alcuni aspetti, come specificato nel libro, ma complessivamente una buona idea per evidenziare il valore “già creato” ma non visibile, in quanto intangibile.

Ad oggi credo sia ancora un’opportunità largamente sottovalutata e sottoutilizzata. E se non fosse per il “caso Ferragamo”, che l’ha portata di recente all’attenzione dei media ma soprattutto degli analisti finanziari (i quali finalmente attraverso quel caso specifico hanno compreso la positività dell’impatto della norma), la sua notorietà sarebbe ancora blanda.

IL FISCO MA ANCHE L'EVIDENZA DEI VALORI IMMATERIALI D'IMPRESA

Avendo avuto per le mani alcuni dossier, ho potuto riscontrare che la maggior parte degli ambiti di applicazione sino ad oggi si sono focalizzati prevalentemente su quanto già noto: cioè nella razionalizzazione dei marchi e dei brevetti già in qualche modo previsti a bilancio, e assai raramente nel portare alla luce anche la parte effettivamente “invisibile” dei processi innovativi, a volte assai più consistente.

Questo porta a una duplice conseguenza:

- la prima é che si sottoutilizza la norma “accontentandosi” del beneficio fiscale, parziale ma facilmente e rapidamente misurabile, con costi che dovrebbero essere contenuti (non sempre invero);

· la seconda è che si lascia esposta alla vulnerabilità della imitazione, contaminazione, riproduzione, una propria capacità innovativa, con conseguenze forse non immediate, ma che se emergessero, comporterebbero oneri ben maggiori di recupero: la capacità e il modello di generazione dell'innovazione, il consolidamento del know-how dell'azienda.

In questi termini ho presentato il tema anche recentemente ad un convegno AIPPI, ovvero l'associazione degli esperti nella protezione dei diritti di proprietà intellettuale, cercando di sensibilizzare l'attenzione sulla componente invisibile.

Credo che a questo punto sia doveroso un inciso che chiarisca i termini di quello che uso definire "parte invisibile" anche perché connesso alla comprensione della portata reale della normativa.

La legge ha infatti una portata ben più ampia dei meri benefici fiscali su marchi e brevetti: essa comprende l'intero processo innovativo, come recita la norma stessa, dal "tratteggio" dell'idea su un foglio, all'intero percorso che quel tratteggio genera fino al risultato finale, il prodotto /servizio innovativo che arriva all'utente finale.

LE OPZIONI POSSIBILI: IL RUOLO DELL' "IP COMPANY"

Fa parte di tale percorso l'intera gestione della generazione del know-how, nonché, per la prima volta, gli investimenti in comunicazione e commerciali necessari (le spese di marketing) per raggiungere l'utenza finale, che diventano parte integrante del risultato.

Si comprende immediatamente il contenuto innovativo, la dimensione che può raggiungere l'insieme valorizzato, ma anche la complessità dell'analisi e della strutturazione del processo necessaria, che poi costituirà componente essenziale del ruling da presentare all'Agenzia delle Entrate.

Anche qui compare un ulteriore risvolto innovativo: l'opzione espressamente prevista e legittimata dell' "IP company" come soluzione alternativa al ruling. Fino alla legge in questione, le IP company sono spesso state affrontate come veicoli di dubbio profilo, e altrettanto spesso come strumenti elusivi.

Con questa legge, diventano invece, opportunamente configurate, strumenti legittimi e anzi, quasi preferenziali. L'IP company riduce i tempi, supera il problema del ruling, rappresenta un "valore" facilmente isolabile e valorizzabile.

Dai vari professionisti con cui mi sono confrontato, la fase di condivisione con l'Agenzia delle Entrate di un processo strutturato di emersione di attivi immateriali mi é apparsa come uno dei fattori di maggiore resistenza. Nella realtà dei fatti, almeno dialogando con le aziende che sono "andate oltre" e hanno percorso le opzioni più ampie concesse dalla legge, il problema maggiore é consistito nei tempi lunghi più che nella accettabilità del

processo nell'ambito del "ruling".

La legge comunque consente di avvalersi del progetto di Patent Box dal momento della presentazione e non dal momento della accettazione: se è vero che molte volte può valere la pena attendere, è anche vero che in molti casi il trade-off tra anticipazione e rischio di eventuale rettifica di quanto impostato è a vantaggio della prima.

LA VALUTAZIONE DEGLI "ASSET" IMMATERIALI E I SOGGETTI COINVOLTI

Due elementi di estremo interesse da tratteggiare brevemente riguardano da un lato il tema dei metodi di valutazione, dall'altro i protagonisti necessari per trarre il massimo beneficio dalla norma.

In termini di "metodi" la legge, pur esponendoli con una logica che può dare luogo a fraintendimenti, permette un ampio utilizzo dei più diffusi metodi di valutazione, specifici (per gli asset immateriali) e generali di business valuation.

Di fatto tutti i metodi previsti dall'OCSE nell'ambito del regime del "transfer price" sono applicabili. Si tratta quindi di scegliere i più idonei allo specifico processo di innovazione. Molti si ancorano al "profit split" per via di una certa semplicità di applicazione e per una più diffusa comprensione: in realtà si può attingere ad un menù di almeno sei-sette metodologie valide e accettate, da filtrare caso per caso.

Nella realtà è rara la situazione in cui si potrà applicare un solo metodo: un processo complesso non può trovare sufficiente sintesi in una sola metodologia senza rinunciare a qualcosa, o senza ritrovarsi con troppe forzature, adattamenti, arrotondamenti. Una attenta combinazione dei metodi più consoni alla specifica situazione e correttamente illustrata non credo possa trovare ostacoli in sede di "ruling".

Venendo ai protagonisti, l'uso del plurale non è casuale: impostare quanto descritto non può fare riferimento ad una singola sfera di competenze ma deve trovare realizzazione attraverso la collaborazione tra esperti di fiscalità, di normativa, di processo-prodotto e di valutazione degli asset, attraverso una iterazione fase per fase al fine di definire l'esatto perimetro degli elementi da valorizzare.

Il lungo confronto con fiscalisti e giuristi nel corso della stesura del mio libro mi ha convinto che per raggiungere un risultato affidabile, stabile, e valorizzabile, la copertura di tutti tali aspetti sia un requisito fondamentale. Se poi ci si affida a team affiatati, seppur appartenenti a tre distinte categorie professionali, il risultato ne risulterà enfatizzato.

Può apparire eccessivamente complesso e articolato, nonché costoso, il doversi appoggiare ad un contributo congiunto, ma ovviamente lo sforzo va calibrato in funzione dei valori ragionevolmente conseguibili.

I BENEFICI DEL PATENT BOX

Lo Stato per una volta ha messo a disposizione delle aziende una normativa che costituisce una concreta opportunità, la cui applicazione può apparire complessa ma che vale la pena di esplorare per i benefici che può produrre in termini patrimoniali (maggiori asset, maggiore valore), finanziari (maggiori asset, maggiore forza finanziaria, migliori rating, e benefici fiscali diretti) e operativi (maggiore ordine e gestibilità del processo innovativo e di difesa del know-how) che può produrre.

Chi si sente dire che “non conviene”, ne chieda sempre il perché. Sarà sorpreso nell’ascoltare per tutta risposta spesso motivazioni frettolose e generiche, che certamente non si riferiscono alla sua specifica situazione.

Luca Pieroni

Founding Partner DGPA Group