

CASO DI NEGOZIAZIONE

LA CONTROVERSIA DELLA CROCKERBIT SRL

INFORMAZIONI GENERALI

CrockerBit s.r.l., è una piccola società che sviluppa e commercializza software. E' stata fondata sei anni fa da Andrea Travelli, un esperto programmatore che ha sviluppato il primo prodotto della società, e Ernesto Della Stella, un dentista che ha fornito il capitale. Travelli e Della Stella sono soci al 50% ognuno nonché amministratori. La società ha sempre fatto profitto, sebbene non un grande profitto. CrockerBit srl sta ora affrontando un momento di crisi dovuto a un disaccordo tra i due soci che riguarda la proprietà di un nuovo prodotto che Travelli ha sviluppato.

All'inizio, il primo ed unico prodotto della società è stato il programma Controllo Risorse, un programma versatile e multifunzione che permette all'utente di controllare i dispositivi periferici di ogni tipo. E' stato ideato principalmente per chi fa ricerca scientifica e per le piccole imprese di manifattura anche se, in realtà, ha le potenzialità per essere utilmente sfruttato per usi domestici o di ufficio. In principio disponibile solo per APPLE II, è stato poi reso altresì disponibile per IBM e MS-DOS e una versione per APPLE Macintosh è oggi in via di sviluppo. Controllo Risorse è un buon prodotto ed è abbastanza conosciuto anche se l'attuale numero di 3.500 utilizzatori è meno della metà delle previsioni dei due soci. Infatti, le stime iniziali erano:

Anno	1	2	3	4	5	6	7
Previsioni	750	1.750	2.000	1.500	1.250	1.000	1.000
vendite							
Vendite	350	448	552	753	696	701	-----
effettive							

Se il programma è venduto direttamente dalla CrockerBit srl (ovvero tramite una mail che consente il download) il suo prezzo è pari a € 800,00. Se è invece venduto tramite un agente commerciale indipendente l'introito che va alla società è pari a € 520,00, ovvero 35% in meno rispetto al prezzo fatto per la vendita diretta (la differenza va al terzo venditore). Scuole ed enti no profit possono comprarlo al 20% di sconto ovvero € 640,00.

Dopo un anno di vita della CrockerBit s.r.l., Travelli ha proposto a Della Stella lo sviluppo di un secondo prodotto "*per far crescere la società*". Della Stella, perplesso per il basso numero di vendite del programma Controllo Risorse, ha suggerito a Travelli che forse era meglio che quest'ultimo si dedicasse alla

promozione del loro prodotto ma, alla fine e con qualche esitazione, ha acconsentito all'idea del suo socio. Questo secondo programma è stato chiamato Parolando, un programma di elaborazione testi capace di funzionare su i più importanti processori. Il marketing di Parolando è iniziato nel corso dell'anno tre. Il prodotto è stato ben congegnato e ha ricevuto delle buone recensioni. Tuttavia, gli introiti delle vendite non hanno coperto i costi sostenuti per la pubblicità fino all'inizio dell'anno sei. Il prezzo di Parolando è pari a € 400,00 mentre il guadagno per la vendita tramite terzi venditori o a scuole e enti no profit è pari, rispettivamente, a € 260,00 ed € 320,00.

Parolando è un programma utile per piccole e grandi realtà d'affari ma sul mercato ha fatto fatica ad affermarsi. La pubblicità è stata costosa e secondo Travelli si sarebbe dovuto spendere ancora di più per avere risultati migliori. Della Stella, preoccupato dagli alti costi e dal poco denaro disponibile per la società, si è opposto all'idea di Travelli di investire ancora più soldi in pubblicità. Ha invitato Travelli a far sì che gli agenti commerciali indipendenti coltivassero più contatti con le imprese. Il disaccordo sulla questione della pubblicità è un problema ricorrente tra Della Stella e Travelli. Quest'ultimo vorrebbe che le spese per la pubblicità aumentassero almeno del 50% mentre Della Stella pensa che il rischio sia troppo grande e i benefici sovrastimati.

E' in questo contesto che Travelli ha proposto nuovamente all'inizio dell'anno quattro di sviluppare un nuovo prodotto che sfruttasse la *“nascente quanto prevedibile”* domanda per programmi di grafica. Questa proposta, che ha seguito di soli sei mesi l'introduzione di Parolando, in un momento in cui l'ammontare di soldi in cassa della società ha raggiunto il suo minimo storico, ha preoccupato grandemente Della Stella, il quale si è opposto fermamente. *“Abbiamo bisogno di vendere gli altri programmi prima di poter pensare a svilupparne di nuovi!”* ha detto molto arrabbiato a Travelli. Questa frase l'ha ripetuta ancora in altre occasioni ovvero ogni volta che Travelli ha sollevato la questione, l'ultima della quale è stata circa sei mesi fa, durante l'anno sei.

Comunque, Travelli, apparentemente, ha fatto degli sforzi per incrementare le vendite senza ulteriore pubblicità, e infatti le vendite di Controllo Risorse e Parolando sono aumentate in modo significativo:

Anno		1	2	3	4	5	6
Programmi	CR	350	448	552	753	696	701
venduti	P	---	---	14	53	63	85

Travelli, in ogni caso, ha cominciato a sviluppare il nuovo programma, Graphicland, lavorando quasi unicamente durante il suo tempo libero ma usando frequentemente l'attrezzatura della CorckerBit srl (altrimenti inutilizzata). Ha finito il grosso del lavoro durante l'anno sei e ha dato una piccola

dimostrazione del suo funzionamento a Della Stella durante una delle loro riunioni mensili. Per Della Stella il programma è un po' troppo complicato per il mercato dei prodotti software e, comunque, ha espresso ancora il suo disappunto circa la prospettiva di dover spendere altri soldi per pubblicizzare un nuovo prodotto.

Quando Della Stella ha continuato a manifestare il suo disinteresse per il nuovo programma di Travelli, quest'ultimo ha cominciato a discutere di Graphicland con alcuni amici finanziatori tra cui Giacomo Cancelli, che ha conosciuto durante un evento sull'informatica. Questi finanziatori si sono seriamente interessati al prodotto quando hanno capito che il programma sviluppato era completo ed entusiasti quando lo hanno visto funzionare durante una dimostrazione. Avevano già dei progetti per finanziare e promuovere programmi sviluppati indipendentemente e hanno pensato che cominciare con Graphicland sarebbe stato un ottimo inizio. Hanno proposto a Travelli una percentuale di guadagno basato sulle vendite di Graphicland.

Lui ha quindi pensato che questa proposta fosse molto interessante e che fosse un modo giusto per dare seguito al suo lavoro, stante la mancanza di interesse o di supporto di Della Stella. In ogni caso, quando Travelli ha riferito al suo socio di questa proposta, Della Stella si è inalberato. Ha sottolineato che Graphicland era unica proprietà di CrockerBit srl, sia in forza del contratto di lavoro di Travelli con la società sia perché, in ogni caso, ha utilizzato l'attrezzatura della società. Ha argomentato quindi che, semmai, la percentuale di guadagno per la commercializzazione del nuovo programma dovesse andare alla CrockerBit srl e divisa equamente. Non ha fatto alcuna obiezione di principio all'idea di avere dei finanziatori che si assumessero il rischio della sua promozione e vendita. La risposta di Della Stella ha fatto arrabbiare a sua volta Travelli. Le cose sono cominciate ad peggiorare da questo momento.

Durante una riunione la scorsa settimana tra i due, c'è stata un'altra accesa discussione. Della Stella ha accusato Travelli di concludere affari per Graphicland alle sue spalle. Travelli ha dunque risposto che in realtà lui ha prima offerto il programma a Della Stella e che lui lo ha rifiutato insultandolo. Quando la discussione è diventata più accesa, Travelli gli ha detto *“tu hai una mentalità da dentista, anche tua moglie l'ha detto quando si è separata da te...sei un dilettante!”* e Della Stella gli ha risposto *“penso davvero che tu ti comporti come un bambino?”*. La discussione è finita con Travelli che ha urlato *“fai qualcosa ora e velocemente, non voglio parlare di questo per altri sei mesi. Fallo ora. Sciogli la società, citami in giudizio, fai quello che vuoi, non ho più voglia di continuare così, Ernesto.”* Lasciando l'ufficio Della Stella gli ha detto *“Andrea, ci vedremo in tribunale e quello non è per te il luogo ideale per risolvere questa storia. I giudici non ragionano come te!”*

Nelle ore successive la loro discussione, ognuno dei due soci ha chiamato il legale della CrockerBit srl, l'avvocato Chiara Levini, per chiederle un parere legale. L'avvocato ha detto loro che il contratto di lavoro di Travelli è un po' ambiguo in quanto non chiarisce del tutto se il lavoro eseguito durante il tempo libero

sia soggetto alle previsioni contrattuali e se un programma sviluppato senza il consenso del consiglio di amministrazione della società, che è composto da Della Stella e Travelli, sia o meno coperto dalla clausola di non concorrenza. Il contratto è stato predisposto dal precedente avvocato della società, Roberto Neri, che Travelli ha sostituito nel corso dell'anno due per il motivo che non era soddisfatto del suo operato. L'avv. Levini ha precisato pure che Della Stella potrebbe citare in giudizio Travelli, anche se con risultati non prevedibili e che, per le leggi dello Stato di Svevonia, ognuno dei due soci potrebbe chiedere lo scioglimento della società.

Infine, l'avvocato Levini, ha fatto notare a Della Stella e Travelli che i verbali delle loro riunioni in società non sono sufficientemente dettagliati e non fanno intendere quale sia stata la reale volontà dei soci con riguardo, ad esempio, ai prodotti di Graphicland e le questioni nel contratto di lavoro di Travelli. Inoltre, ha sottolineato che non vi è alcun verbale relativo all'impiego e al modo di utilizzo delle attrezzature di proprietà della società da parte di Travelli.

Per evitare un conflitto d'interessi, e quindi di violare il codice deontologico professionale, l'avvocato Levini ha invitato Della Stella e Travelli a scegliersi ognuno un diverso avvocato che potesse consigliare la strada migliore per risolvere i loro problemi. Entrambi hanno quindi scelto il proprio avvocato e sono d'accordo per incontrarsi.

Informazioni utili su Andrea Travelli

Andrea coltiva il suo interesse per i computer sin da quando era studente del liceo. Dopo le lezioni e durante le vacanze estive, infatti, si recava spesso nei locali dell'università vicino a casa sua per utilizzare i computer. Ha venduto il suo primo programma ad una piccola impresa quando ancora non aveva finito il liceo. Quando ha terminato gli studi universitari è diventato per un certo periodo consulente informatico dell'università dove si era laureato e di alcune grandi imprese della città di Rodalia (sempre nello Stato di Svevonia). Ha lavorato poi per sei anni per la Digital Equipment Corporation (DEC) come programmatore e fornendo assistenza ai clienti.

Andrea ha lasciato la DEC dodici anni fa per mettersi il proprio (la DEC era sua cliente abituale). Ha fatto sempre un discreto profitto (tra i € 25.000,00 e i € 30.000,00 all'anno). Quando la APPLE ha prodotto i primi microcomputer, Andrea ha visto subito delle grandi potenzialità e ha cominciato a progettare di entrare in questo nuovo mercato per sviluppare e commercializzare software. Quando Della Stella ha appreso dei suoi progetti e interessi, ha cominciato con lui ad esplorare le possibilità di fare impresa. Della Stella, infatti, poteva fornire il capitale che Travelli cercava e quest'ultimo aveva le competenze necessarie che Della Stella voleva per credere in un investimento nel settore dei software. La CrockerBit è così stata costituita nel giro di due mesi.

Informazioni utili su Ernesto Della Stella

Ernesto è un dentista con uno studio in proprio di medie dimensioni. Sette anni fa, poco prima della costituzione della CrockerBit srl, la moglie di Ernesto lo ha lasciato per un broker di borsa. Quando ha compiuto 50 anni, Ernesto ha cominciato a rivalutare la sua vita e la sua carriera. Ha deciso di lavorare meno come dentista e spendere del tempo e dei soldi per finanziare stimolanti iniziative imprenditoriali. Ha Cominciato a dilettersi investendo nel mercato immobiliare, ha seguito il mercato azionario con interesse ma senza successo e ha passato un paio di mesi a chiedersi quale potesse essere l'investimento migliore. Sebbene non abbia mai avuto esperienza nel mondo degli affari, Ernesto ha sempre creduto di poter diventare un imprenditore di prim'ordine.

Dopo anni di esercizio della professione di dentista ha accumulato abbastanza capitale e lo ha impiegato in investimenti a basso rischio in diverse società commerciali. Ha incontrato Andrea per caso a un evento sull'informatica. In realtà, in passato i due si incontrarono già ad altri eventi sociali ma erano solo conoscenti. Non appena Ernesto ha compreso che Andrea cercava dei finanziatori per entrare nel mercato dei microcomputer, si è convinto che, unendo le competenze tecniche di quest'ultimo con il suo fiuto degli affari, una joint venture era l'ideale. Ernesto si è sempre interessato ai computer, sia come hobby che per motivi professionali, usandoli al fine di raccogliere e organizzare i dati dei suoi pazienti. Per questo motivo gli è sembrato che unirsi in affari con Andrea fosse un'idea allettante, viste anche le potenzialità di crescita dell'industria del software. Ernesto ha pensato che la CrockerBit srl avesse le potenzialità per fare grandi guadagni con il minimo investimento e che la società potesse ben funzionare senza che lui rinunciassse a fare il dentista.

Informazioni utili sulla CrockerBit srl

La CrockerBit srl è stata fondata sei anni fa. Della Stella e Travelli sono i due soci nonché gli amministratori; ognuno detiene il 50% della società. Della Stella ha fornito un capitale iniziale pari a € 65.000,00 ed ha altresì prestato € 30.000,00 all'inizio dell'anno tre con un tasso di interesse del 9%. Gli interessi sono pagati mensilmente. Della Stella non ha mai chiesto il rimborso del capitale di € 30.000,00 prestato.

Travelli ha un contratto di lavoro di otto anni con la società (vedi foglio allegato). Lo assiste un agente di commercio, Mario Spacca, il quale riceve uno stipendio fisso. Travelli è molto soddisfatto del lavoro di Spacca. Della Stella è invece un po' perplesso sull'operato dell'agente commerciale anche se, in verità, non passa molto tempo nei locali della società e pensa molto di più alle questioni finanziarie. Spacca ha rifiutato in passato una proposta per ridurre del 40% il suo salario e accettare un pagamento in base alle vendite. Ha invece chiesto che, oltre il suo salario, venisse corrisposta una commissione per ogni vendita da lui conclusa e venisse stabilito periodicamente un aumento del salario in base al volume delle vendite

da lui concluse. Questa controproposta non è mai stata considerata perché Della Stella non ne era entusiasta e Travelli decise di non insistere.

CrockerBit srl si è sempre affidata all'agenzia di pubblicità di Davide Marchi, la quale ha sempre svolto un buon lavoro, a conferma della sua ottima reputazione.

La società ha assunto un altro programmatore, Giulio Loretto, durante l'anno quattro per aiutare Travelli in alcuni aspetti secondari dello sviluppo dei suoi programmi. La CrockerBit srl ha assunto anche due segretarie, Giovanna Ridenti e Adriana Affarimiei. L'arredamento degli uffici e il servizio di reception sono condivisi con le altre imprese aventi sede nello stesso complesso di edifici.

I programmi della CrockerBit srl sono venduti tramite ordini ricevuti via mail grazie alla pubblicità sulle riviste come *Infor-Matica*, attraverso agenti commerciali indipendenti e attraverso il contatto diretto con potenziali clienti. Uno schema dettagliato delle spese e dei ricavi è allegato alle presenti informazioni (vedi sotto).

CONTRATTO DI LAVORO

Accordo fatto il giorno 01 luglio (di sei anni fa) tra **CrockerBit srl**, con sede in Rodalia- Stato di Svevonia, alla via..... (di seguito la Società) e **Travelli Andrea**, residente in Rodalia- Stato di Svevonia (di seguito il Manager) alla via.....

Considerato che le competenze maturate dal manager nello sviluppo e nel commercio di software sono essenziali per questa Società, è stato convenuto che:

1. La società assume il manager come direttore generale per un periodo di otto anni a partire dal giorno 01.07 (di sei anni fa), con uno stipendio annuo di € 30.000. Resta inteso e concordato tra le parti che questo compenso annuale può essere modificato, rivisto, o aumentato per mutuo consenso delle parti, senza pregiudizio per le altre clausole qui sotto riportate, le quali hanno effetto tra le parti nella vigenza del presente contratto.

2. Il manager si impegna a dedicare il suo tempo pieno, le energie, le competenze tecniche e le sue capacità alla gestione della società e allo sviluppo dei software per computer e microcomputer che rappresentano il business della società. Il manager deve coscientemente e diligentemente compiere tutti gli atti e le funzioni richieste e fedelmente adempiere a tutte le responsabilità a lui affidate come direttore generale.

3. Le funzioni di direttore generale, soggette alla supervisione e vigilanza del consiglio di amministrazione della società, comprende il controllo degli impianti della società; l'acquisto, l'installazione, e la manutenzione delle attrezzature; l'assunzione e il licenziamento dei dipendenti; la responsabilità per le prestazioni relative alla pubblicità e qualsiasi altro dovere pertinente alla funzione di un direttore generale compreso quello che il consiglio di amministrazione della società può suggerire di volta in volta. Nessuna spesa o responsabilità straordinaria per la società può essere sostenuta o assunta senza il preventivo consenso del consiglio di amministrazione. Tutti i contratti per gli stipendi del personale sono sottoposti per approvazione al consiglio di amministrazione della società.

4. Durante il periodo di assunzione e fino a un anno dopo la cessazione del rapporto di lavoro, il manager

1) non deve esercitare attività di concorrenza con la società, direttamente o indirettamente, in qualsiasi modo ovvero nemmeno in qualità di consulente, socio, funzionario, direttore, azionista, dipendente, membro di una associazione, e comunque in qualsiasi fase di progettazione, scrittura, elaborazione testi, vendita o produzione di software e 2) competere, direttamente o indirettamente, in qualsiasi modo con ogni altra attività della società nella quale il manager ha svolto il suo lavoro durante il periodo di assunzione. Il possesso di una quota inferiore all'uno per cento (1%) di una società di capitali quotata in borsa nel mercato nazionale non può costituire violazione delle disposizioni del presente contratto.

5. Questo contratto costituisce ed esprime l'intero accordo tra le parti in relazione a qualsiasi mansione svolta dal manager per conto della società e nessuna successiva variazione può essere considerata valida se non è stata posta in essere con il consenso di tutte le parti e in forma scritta.

In fede le parti hanno sottoscritto questo accordo il primo giorno del mese di luglio, (sei anni fa).

Della Stella Ernesto

Travelli Andrea

ENTRATE E USCITE CROCKERBIT SRL

ANNO 1

USCITE		ENTRATE	
Travelli	€ 30.000,00	200 x € 800	€ 160.000,00
Spacca	20.000,00	100 x 520	52.000,00
Ridenti	10.000,00	50 x 640	32.000,00
Contributi	12.000,00		
Ufficio	20.000,00	Totale entrate	€ 244.000,00
Telefono	10.000,00	Meno uscite	222.000,00
Forniture	5.000,00		
Attrezzature	18.000,00	Profitto	
Cancelleria ufficio	20.000,00	Prima delle tasse	€ 22.000,00
Custodie e cd	5.000,00	Meno le tasse	4.400,00
Pubblicità	72.000,00	Entrate nette	17.600,00
Totale uscite	€ 222.000,00		

ANNO 2

USCITE		ENTRATE	
Travelli	€ 32.100,00	255 x € 800	€ 204.000,00

Spacca	21.400,00	154 x 520	80.080,00
Ridenti	10.700,00	39 x 640	24.960,00
Receptionista	3.000,0		
Contributi	13.400,00		
Ufficio	16.000,00	Totale entrate	€ 309.040,00
Telefono	14.000,00	Meno uscite	233.140,00
Forniture	5.500,00		
Attrezzature	12.000,00	Profitto	
Cancelleria ufficio	5.000,00	Prima delle tasse	€ 75.900,00
Cust. e cd per programmi	1.000,00	Meno le tasse	23.624,00
Pubblicità	99.000,00		
Totale uscite	€ 233.140,00	Entrate nette	€ 52.276,00

ANNO 3

USCITE		ENTRATE	
Travelli	€ 34.347,00	288 x € 800	€ 230.000,00
Spacca	22.898,00	247 x 520	128.440,00
Ridenti	11.449,00	17 x 640	10.880,00
Receptionista	3.120,00	7 x 400	2.800,00
Contributi	14.363,00	7 x 260	1.820,00
Ufficio	17.000,00	Totale entrate	€ 374.340,00
Telefono	18.500,00	Meno uscite	329.077,00
Forniture	6.000,00		
Attrezzature	13.500,00	Profitto	
Cancelleria ufficio	12.700,00	Prima delle tasse	€ 45.263,00
Custodie e cd	3.000,00	Meno le tasse	8.415,00
Pubblicità	169.000,00		

Interessi prestito 2.400,00

Entrate nette € 36.848,00

Totale uscite € 329.077,00

ANNO 4

USCITE

Travelli € 36.064,00

Spacca 24.043,00

Loretti 24.000,00

Segretarie 24.020,00

Receptionista 5.000,00

Contributi 22.625,00

Ufficio 18.000,00

Telefono 19.500,00

Forniture 6.000,00

Attrezzature 14.000,00

Cancelleria ufficio 22.000,00

Custodie e cd 5.000,00

Pubblicità 183.000,00

Interessi prestito 2.700,00

Totale uscite € 405.952,00

ENTRATE

344 x € 800 € 275.200,00

401 x 520 208.520,00

8 x 640 5.120,00

14 x 400 5.600,00

24 x 260 6.240,00

15 x 320 4.800,00

Totale entrate € 505.480,00

Meno uscite 405.952,00

Profitto

Prima delle tasse € 99.528,00

Meno le tasse 33.067,00

Entrate nette € 66.461,00

ANNO 5

USCITE		ENTRATE	
Travelli	€ 37.867,00	340 x € 800	€ 272.000,00
Spacca	25.245,00	350 x 520	182.000,00
Loretti	25.200,00	6 x 640	3.840,00
Segretarie	25.211,00	33 x 400	13.200,00
Receptionista	5.520,00	20 x 260	5.200,00
Contributi	23.757,00	10 x 320	3.200,00
Ufficio	18.500,00	Totale entrate	€ 479.440,00
Telefono	21.000,00	Meno uscite	410.740,00
Forniture	6.000,00	Profitto	
Attrezzature	15.000,00	Prima delle tasse	€ 68.700,00
Cancelleria ufficio	13.700,00	Meno le tasse	20.950,00
Custodie e cd	3.000,00		
Pubblicità	188.300,00		

ANNO 6

Interessi prestito	2.700,00	Entrate nette	€ 47.750,00
Totale uscite	€ 410.740,00		

USCITE		ENTRATE	
Travelli	€ 39.760,00	322 x € 800	€ 257.600,00
Spacca	26.597,00	378 x 520	196.000,00
Loretti	26.640,00	1 x 640	640,00
Segretarie	26.482,00	36 x 400	14.400,00
Receptionista	5.513,00	49 x 260	12.740,00
Contributi	24.944,00	Totale entrate	€ 481.940,00
Ufficio	19.000,00	Meno uscite	434.000,00
Telefono	22.000,00	Profitto	
Forniture	6.500,00	Prima delle tasse	47.074,00
Attrezzature	15.000,00		
Cancelleria ufficio	12.850,00		

Custodie e cd	3.025,00	Meno le tasse	11.192,00
Pubblicità	204.125,00		
		Entrate nette	€ 35.882,00
Totale uscite	€ 434.866,00		