

Capitolo I
***TRANSFER PRICING TRA OTTIMIZZAZIONE
DEL BUSINESS E TAX PLANNING***

I TRANSFER PRICING TRA OTTIMIZZAZIONE DEL BUSINESS E TAX PLANNING

Sommario: 1.1 Premessa 1.2 Ottimizzazione del business e transfer pricing 1.3 La value chain nei gruppi multinazionali 1.4 Il Transfer Pricing Tax Planning (TPTP) 1.5 Riferimenti

I.1 PREMESSA

Già a partire dalla seconda metà del XX secolo la teoria economica ha affrontato le problematiche legate ai prezzi di trasferimento (*transfer pricing*), sia dal punto di vista macroeconomico che microeconomico ⁽¹⁾.

Per quanto attiene al profilo macroeconomico, viene attribuita rilevanza agli effetti prodotti dai processi di delocalizzazione produttiva sulla distribuzione del reddito tra nazioni, mentre - sul piano microeconomico e aziendale - l'attenzione è rivolta alle strategie di disarticolazione della catena del valore ⁽²⁾, poste in essere dalle imprese e volte alla ricerca di assetti (organizzativi) agili e flessibili.

(1) La tematica del *transfer pricing* è stata più volte oggetto di dibattito in seno alle istituzioni internazionali. Nel 1999, per esempio, la *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) ha implementato un *work programme* nel quale si prevedeva un piano di sostegno agli investimenti internazionali, da effettuarsi a vari livelli (locale, regionale, multilaterale, ecc.). Il programma aveva l'obiettivo di sviluppare una serie di iniziative, tra le quali figuravano anche alcune pubblicazioni tematiche finalizzate a sensibilizzare gli operatori su alcune problematiche (*transfer pricing*, concorrenza, occupazione, ambiente, trasparenza, tassazione, responsabilità sociale, ecc.). Di seguito si riporta uno stralcio del documento relativo agli accordi per gli investimenti internazionali e al *transfer pricing*: "As the global integration of the world economy proceeds, more transnational corporations (TNCs) are considering new or increased foreign direct investment (FDI) and the establishment of affiliates abroad. This expansion necessitates the transfer of tangible and intangible assets (including services) between parent corporations and their foreign affiliates. One issue that arises in this context is how to establish prices for these cross-border transfers. Transfer pricing frameworks can, in principle, promote reasonable tax revenues for the countries involved and, at the same time, establish a fair tax liability on corporations. For these reasons, transfer pricing issues raise important and often contentious policy questions for host and home governments, as well as for TNCs, as transfer pricing methods directly affect the amount of profit reported in host countries by corporations, which in turn affects the tax revenues of both host and home countries (...). As the international operations of TNCs grow in developing countries, the issue of effective transfer pricing regulation becomes more pressing for them". Per ulteriori approfondimenti sul tema si vedano anche: Bergsman S., Joel S., Shen X., "Foreign direct investment in developing countries", in *Journal of Social, Political and Economic Studies*, 1996, 21, 3, p. 343 ss.; Borkowski S.C., "Advance pricing (dis)agreements: difference in tax authority and transnational corporation opinions", in *International Tax Journal*, 1996, 22, 3, p. 23 ss.; Lorraine E., *Taxing Multinationals: Transfer Pricing and Corporate Income Taxation in North America*, Toronto, 1997; Ernst and Young, *Transfer Pricing: Risk Reduction and Advance Pricing Agreements*, New York, 1995; FASB (Financial Accounting Standards Board), Statement 131: *Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information*, Stamford, 1997. Cfr. altresì Meoli M., *Storia delle idee economiche*, Torino, 1978.

(2) Secondo uno studio realizzato dall'*Indian Institute of Management* di Ahmedabad (cfr. Brem M., Tucha T., *On Transfer Pricing: Conceptual Thoughts on the Nature of the Multinational Firm*, Working Paper, Ahmedabad, 2005) sul tema del *transfer pricing* e della misurazione del valore delle transazioni, con particolare riferimento ai costi economici di transazione (TCE) e alle carenze del sistema dei prezzi di trasferimento nelle imprese multinazionali. Partendo dal concetto che le multinazionali sono in grado di (ri-)organizzare la propria

Alla base della ricerca di siffatte soluzioni vi è la consapevolezza di come l'internazionalizzazione delle transazioni *intercompany* accresca l'efficienza strutturale e operativa del gruppo multinazionale, rendendo più stabile il flusso dei risultati a livello globale e limitando il grado di rischio legato alla loro permanenza.

1.2 OTTIMIZZAZIONE DEL BUSINESS E TRANSFER PRICING

Le politiche di *transfer pricing* ⁽³⁾ - disciplinando il funzionamento di relazioni e transazioni infragruppo - rappresentano elemento di assoluta strategicità per le società multinazionali, nonché per le imprese con attività all'estero (costituite da una molteplicità di società-Paese).

La definizione delle politiche di *transfer pricing* assume carattere determinante per il *top management* del gruppo. Essa presuppone compiuta comprensione della configurazione strutturale, dell'articolazione societaria e delle dinamiche organizzative delle imprese multinazionali, indipendenti giuridicamente, ma gestite unitariamente da un unico soggetto economico in posizione apicale (capogruppo o *top holding/ultimate parent*).

Nei gruppi di imprese la direzione unitaria ⁽⁴⁾ ha un impatto diretto sulla politica fiscale, in quanto concepita a livello globale e attuata localmente: essa prescinde dagli interessi delle singole unità e opera in chiave transnazionale nell'interesse preminente del Paese di residenza della *top holding*.

Le politiche di *transfer pricing* richiedono interazione tra elementi di *business* e fiscali, al fine di conseguire l'allineamento della variabile fiscale stessa alle variabili strategiche dell'impresa (riportata nella cd. *Transfer Pricing Policy* - TPP) ⁽⁵⁾.

attività secondo la propria catena del valore a prescindere dai confini giurisdizionali, il documento esamina la natura della società multinazionale e il problema di scegliere il corretto prezzo da applicare alle transazioni infragruppo. Il principale approccio ai prezzi di trasferimento, vale a dire quello derivante dal principio di libera concorrenza (*arm's length principle*), viene considerato inappropriato per le imprese globali. Facendo riferimento al modello di catena del valore (*value chain*), il documento suggerisce che il "*coordinamento imprenditoriale*" è fondamentale per la valutazione delle attività di *business* e per la distribuzione - nell'ottica fiscale del *transfer pricing* - dei margini *standard* e degli utili residui lungo la catena del valore.

(3) Per *transfer pricing* si intende il complesso di tecniche e procedimenti adottati dalle imprese multinazionali nella formazione dei prezzi relativi alle cessioni di beni ed alle prestazioni di servizi che intervengono tra le diverse entità del gruppo operanti in Stati diversi.

(4) La giurisprudenza evidenzia la valenza meramente economica del gruppo di imprese, che si caratterizza (essenzialmente) attraverso legami di tipo finanziario consistenti nel possesso di quote azionarie delle società del gruppo e si manifesta attraverso la cd. "*direzione unitaria*". Tale espressione racchiude in sé la concreta esplicazione dell'influenza dominante in quanto elemento ulteriore rispetto al concetto di controllo. Mediante la "*direzione unitaria*" la società capogruppo indirizza l'attività economica delle singole società controllate in modo che il gruppo possa conseguire un interesse comune superiore a quello raggiungibile dalle singole imprese. Si veda Cass. 13 giugno 1986, n. 3945 e Cass. 8 maggio 1991, n. 5123; in dottrina si veda Capriglione F., "Poteri della controllante e organizzazione interna del gruppo", in *Impresa*, n. 15/1990, p. 2083; Montalenti P., "Conflitto d'interesse nei gruppi di società e teoria dei vantaggi compensativi", in *Giur. Comm.*, 1995, p. 720; Schiano di Pepe G., *Il gruppo di imprese*, Milano, 1990, p. 13.

Obiettivo primario della TPP è di assicurare la *compliance* da parte del contribuente alla normativa che disciplina il *transfer pricing*, mediante la verifica del rispetto dell'*arm's length principle*, di cui all'art. 9 del Modello di Convenzione OCSE, e alle *Transfer Pricing Guidelines*.

In altri termini, l'analisi riguarda:

- l'individuazione dei soggetti coinvolti nelle transazioni *intercompany*, attraverso l'esame della struttura organizzativa del gruppo nel suo complesso;
- l'individuazione della struttura del gruppo multinazionale cui le società coinvolte nelle transazioni poste in essere appartengono;
- l'individuazione del Paese di residenza ove tali società svolgono la propria attività.

L'interrelazione tra le tre suindicate attività consente all'analista di procedere ad una definizione della TPP di gruppo secondo le seguenti linee guida:

- rappresentare una sorta di modello di *transfer pricing risk assessment*⁽⁶⁾;
- intendere la *compliance* in materia di *transfer pricing* non solo come conformità alla normativa di riferimento (sovrana nazionale e nazionale), ma anche come rispondenza alle politiche di gestione stabilite all'interno del gruppo⁽⁷⁾.

La società, nei confronti di tutti i soggetti portatori di interessi legittimi, è tenuta a documentare il rispetto della normativa di riferimento e ad evidenziare eventuali atti od omissioni. Tale responsabilità può essere considerata una forma di responsabilità amministrativa dell'ente per gli eventuali reati posti in essere da amministratori, dirigenti e/o dipendenti nell'interesse della società stessa⁽⁸⁾. Il profilo della responsabilità investe anche il compimento di violazioni della normativa tributaria cui consegue l'applicazione delle sanzioni previste dall'ordinamento di riferimento.

(5) Non va infatti dimenticato che per gli Stati la potestà normativa, primaria e indipendente, rappresenta statuizione di un principio irrinunciabile in materia tributaria. Il territorio di ogni singolo Stato costituisce quindi il riferimento (geografico) dell'esercizio del potere regolamentare e, al tempo stesso, ne stabilisce i limiti senza tuttavia impedire che siano assoggettati a tale potere atti o fatti giuridici che avvengono al di fuori dei confini nazionali.

(6) La predisposizione di un *transfer pricing risk assessment* consente di verificare il *transfer pricing* adottato da un gruppo e di renderlo *compliant* con la necessità di documentare e difendere un sistema di prezzi di trasferimento che coinvolge società localizzate in diversi ordinamenti giuridici.

(7) Conseguentemente, assumono rilevanza le procedure che disciplinano la *corporate governance* all'interno di ogni gruppo, le quali garantiscono la trasparenza verso gli *stakeholders*, attraverso la previsione di obblighi di informazione *ad hoc*.

(8) Il D.Lgs. n. 231/2001 ha introdotto la responsabilità della società in relazione al compimento, da parte dei soggetti che rivestono una posizione apicale, di reati contro la Pubblica amministrazione e societari. Cfr. più approfonditamente la parte IV, capitolo 3, del manuale.

In sintesi:

- il *transfer pricing* è di interesse primario per la direzione di gruppo e comporta intima relazione tra elementi di *business* e fiscali, al fine di determinare un allineamento della *compliance* (amministrativa e tributaria) alle variabili strategiche dell'impresa;
- il *transfer pricing* coinvolge, al tempo stesso, il centro della “*ragnatela*” societaria e la periferia, rapporti verticali (tra società madri-figlie) e orizzontali (tra le madri e tra le figlie), diretti ed indiretti, e riguarda tutti i beni e i servizi dell'impresa, i flussi transnazionali di tecnologia, i diritti di utilizzazione di marchi, i finanziamenti infragruppo;
- il *transfer pricing* è vera e propria tecnica di ottimizzazione dell'iniziativa imprenditoriale, non mero procedimento di pianificazione della *value chain* in ottica fiscale (ottimizzazione fisiologica del *transfer pricing*) né, tantomeno, meccanismo per la surrettizia riduzione del carico impositivo del gruppo a livello consolidato mediante espedienti elusivi (cd. *tax planning* patologico ⁽⁹⁾).

Nella Tavola 1 si riportano le caratteristiche dell'impresa multinazionale.

Tavola 1 - Focus sull'impresa multinazionale

L'essenza di un'impresa multinazionale si coglie nell'unità dell'organismo economico, cui si contrappone una pluralità di organizzazioni giuridiche mediante le quali tale organismo esercita l'attività economica. In altri termini, a fronte di un unico organismo direzionale (o di assunzione delle decisioni), si collocano, per quanto concerne l'esercizio materiale dell'attività, diverse articolazioni operanti in più Paesi.

All'unità materiale della forma economica non corrisponde un'analoga unità sotto il profilo dell'organizzazione giuridica. Anzi, la “*multinazionalità*” delle imprese emerge dalla pluralità di società nazionali di diversi Paesi nei quali viene esercitata l'attività economica in vari momenti della vita dell'impresa unica, tanto che risulta per certi versi inappropriato utilizzare l'espressione “*impresa multinazionale*”, dato che le società presenti nei vari ordinamenti giuridici, attraverso le quali si struttura l'attività dell'impresa multinazionale, sono (pur sempre) nazionali.

Il processo di globalizzazione comporta un radicale mutamento di questa prospettiva e, segnatamente, la trasformazione delle imprese multinazionali in imprese sovranazionali o transnazionali ⁽¹⁰⁾. Queste ultime non sono vincolate alle politiche e alle legislazioni di uno

(9) Qualora la politica di *transfer pricing* si limiti a ricercare il risparmio di imposta, potrebbero derivare taluni effetti patologici, quali:

— diminuzione del grado di concorrenza del mercato, dovuto all'artificioso ribasso dei costi della consociata;

— distribuzione delle liquidità all'interno del gruppo, poiché, con l'applicazione di prezzi di trasferimento più o meno elevati ad una consociata, possono essere allocate o drenate liquidità a carico o a vantaggio delle altre imprese (ad es., per attenuare gli effetti delle restrizioni su movimenti di capitali, dividendi e *royalties*), con meccanismi elusivi e/o evasivi.

(10) Due sono i principi cardine dell'impresa multinazionale “*globale*”: “*sovranazionalità*” e “*funzionalità*”. Nel momento in cui la portata dei fenomeni economici e sociali supera i ristretti ambiti dei singoli confini nazionali entra in gioco l'impresa “*sovranazionale*”, intesa come metamorfosi dell'impresa “*multinazionale*”; il “*trinomio*” *impresa-società-azienda*, che nell'impresa multinazionale “*classica*” era tradizionalmente collocato nello stesso ambito geografico (articolandosi, poi, ciascuna unità, nell'ambito di specifici confini nazionali) ora, nell'impresa “*sovranazionale*” può essere scisso e riaggregato in Stati differenti in funzione delle esigenze di flessibilità, elasticità e convenienza.

Il principio della “*funzionalità*”, immanente alla impresa sovranazionale, implica che le funzioni aziendali

Stato, ma sfuggono a queste regole, sottostando (in linea teorica) soltanto a quelle stabilite a livello internazionale, per la corretta gestione dell'economia mondiale, ed alla logica del profitto. Si tratta di grandi imprese senza Stato, che tendono a collocarsi in modo da soddisfare la domanda variabile di distinti gruppi di consumatori, facendo principalmente affidamento agli investimenti diretti all'estero e all'adattamento della produzione alle varie specificità nazionali.

In particolare, è stato osservato⁽¹¹⁾ che vi sono tre aspetti che permettono alle imprese sovranazionali *"la gestione di una rete di attività transnazionali generatrici di valore aggiunto"*. Tali aspetti consistono:

- nello sfruttamento delle economie di scala derivanti dall'integrazione internazionale (la dimensione *"globale"*);
- nella valutazione delle esigenze dei consumatori e dell'offerta locale in Paesi diversi e nel conseguente adeguamento della produzione (la dimensione *"locale"*);
- nel mettere a frutto l'esperienza acquisita sui mercati globali e locali per potenziare la base delle risorse dell'impresa nel suo insieme (la dimensione di *"apprendimento"*). Come contropartita, i governi nazionali non dovrebbero adottare nei confronti delle imprese sovranazionali normative particolari e divergenti rispetto a quelle che vigono a livello internazionale.

Il passaggio dall'impresa *"multinazionale"*, cioè operante in una dimensione geografica multinazionale (e per ciò stesso, subordinata a vincoli territoriali), all'impresa *"sovranazionale"*, strutturata secondo una dimensione funzionale o organica, implica, fra l'altro, la necessità di attuare una profonda riorganizzazione della struttura societaria di gruppo al fine di allineare strategie aziendali, societarie e fiscali⁽¹²⁾. Tale passaggio deve soprattutto

non debbano più essere *donate* su ciascun territorio in cui è presente l'impresa. I cambiamenti organizzativi dell'impresa riguardano sia l'organizzazione interna, sia il modo in cui la stessa si relaziona con le organizzazioni esterne con le quali essa intrattiene rapporti.

Per quanto attiene l'organizzazione interna d'azienda, le strutture gerarchiche vengono sempre più soppiantate da modelli organizzativi nei quali la conoscenza è condivisa, le comunicazioni sono informali e la flessibilità sostituisce la gerarchia.

(11) Bartlett C.A., Ghoshal S., "Managing Across Borders - The Transnational solution", in *Harvard Business School Press*, richiamati anche da Hirst P., Thompson G., *La globalizzazione dell'economia*, Roma, trad. it., 1997, p. 83.

(12) Nell'ambito dell'elaborazione di strategie d'impresa assume particolare rilevanza l'ottimizzazione dell'onere che deriva dall'obbligo d'imposta. Le strategie di pianificazione fiscale mirano a ridurre l'onere tributario e, allo stesso tempo, in un'ottica più generale, ad incrementare la flessibilità della struttura di gruppo, al fine di renderla capace di adeguarsi repentinamente ai mutamenti legislativi e di minimizzare l'impatto su tale struttura delle restrizioni normative di qualsiasi genere. Diviene, dunque, comprensibile l'esigenza di gestire la variabile fiscale in maniera tale da allineare le scelte operate in sede di pianificazione fiscale internazionale alle strategie aziendali perseguite.

Inoltre, la strategia fiscale è di grande attualità, essendo pesantemente influenzata dalla concorrenza fra Stati in campo tributario, nella misura in cui questi introducano disposizioni che conducono ad un maggior risparmio fiscale. A questo riguardo, occorre rilevare che la strenua difesa della potestà impositiva operata dagli Stati negli ultimi cinquant'anni ha condotto a forti disparità fra i vari sistemi. Numerosi Paesi hanno strutturato il proprio ordinamento tributario in maniera privilegiata per gli investitori stranieri, non applicando imposte sul reddito, ovvero prevedendo aliquote molto basse e/o modalità particolari d'imposizione.

Tra le espressioni coniate per rappresentare il fenomeno della competizione fiscale e della ricerca di competitività, due in particolare si distinguono per forza espressiva: *"bidding for firms"* e *"fisco à la carte"*. Entrambe presuppongono l'indipendenza della sfera economica dallo spazio giuridico nazionale e connotano la (conseguente) presa d'atto, rispettivamente da parte degli Stati e dei contribuenti, della crescente attitudine della variabile fiscale a condizionare comportamenti e azioni in ambito transnazionale. Cfr. Valente P., "E il fisco taglia le aliquote", in *Il Sole 24Ore*, 8 settembre 2003, p. 10.

essere fondato su una legislazione complessiva unitaria che corrisponda alle esigenze economiche delle imprese europee e che si situi quindi in una dimensione più ampia di quella nazionale ⁽¹³⁾.

La regolamentazione degli scambi internazionali sottende, quale preconditione necessaria a dirimerne la complessa fenomenologia, l'analisi delle dinamiche partecipi della trasformazione dello scenario in cui detti scambi hanno corso. Tra queste, in particolare, il crescente livello di integrazione economica, finanziaria e commerciale tra soggetti residenti in Paesi differenti ha contribuito ad uniformare le diverse economie nazionali, generando una sorta di contesto economico mondiale ⁽¹⁴⁾ in cui i fenomeni risultano interconnessi e i rapporti si sviluppano secondo logiche di reciprocità e interdipendenza ⁽¹⁵⁾.

1.3 LA VALUE CHAIN NEI GRUPPI MULTINAZIONALI

L'esigenza di strategia e controllo è tanto maggiore quanto più l'attività imprenditoriale è:

- globale, con attività in una molteplicità di Paesi;
- strutturalmente frammentata in una pluralità di società;
- differenziata in più aree gestionali.

La complessità di siffatto scenario evidenzia la compresenza di una serie di variabili con differente rilevanza a seconda degli obiettivi aziendali e delle strategie adottate.

I processi di espansione oltre frontiera delle imprese multinazionali sono stati influenzati da notevoli cambiamenti nell'ultimo ventennio, sia riguardo ai volumi di transazioni sia sul fronte della natura dei contratti. Di conseguenza, anche la struttura delle imprese si è dovuta adeguare alle mutate condizioni del mercato, divenendo più flessibile ed assumendo una dimensione più “globale” ⁽¹⁶⁾ dal punto di vista dell'organizzazione della *value chain* ⁽¹⁷⁾.

(13) I primi orientamenti della Commissione europea in materia di imprese multinazionali e gruppi societari, ossia la forma in cui di norma si strutturano le prime, si evincono dal documento *Colonna sulla politica industriale della Comunità*, risalente al 1970 (COM (70) 100 def. del 18 marzo 1970), nonché nella comunicazione della Commissione del 7 novembre 1973, “Le imprese multinazionali nel contesto dei regolamenti comunitari”, pubblicata in *Boll. CE*, 1973, suppl. n. 15, p. 15 ss..

(14) Salvatore D., *Verso un'economia globale*, Roma, 2006.

(15) Si pensi, da ultimo, alla recente crisi dei mutui *subprime* che ha investito l'economia degli Stati Uniti e si è propagata al resto del mondo in una sorta di effetto a catena che ha interessato anche diversi istituti di credito europei.

(16) Il fenomeno della globalizzazione investe lo spazio e il tempo. L'azzeramento dello spazio ad opera della tecnologia determina l'unificazione del tempo: uno spazio unico e globale, un tempo altrettanto unico e planetario.

Nel processo omogeneizzante della globalizzazione l'immaginario spaziale si dilata fino ad assorbire l'intero globo (e ad avvolgerne l'intera superficie disponibile), il senso del limite, del confine, della delimitazione territoriale propria dello Stato-nazione cessano di essere (percepiti come) categoria di riferimento. E nell'annullamento della territorialità come principio ordinatore dei fatti economici, diviene innaturale, per quanto concerne le attività economiche condotte su scala mondiale, la dipendenza dal quadro categoriale Stato-nazione.

Da un lato, l'economia globale spazia in mercati senza barriere nazionali, inestricabilmente interdipendenti, privi di radicamento territoriale e svincolati dall'economia reale; dall'altro, lo Stato-nazione si scopre permeabile al libero fluire della ricchezza dematerializzata. Si ha così una doppia inversione: *funzionale*, dello

Va osservato, a tal proposito, che l'elemento strutturale predominante delle imprese multinazionali, in una visione moderna, è rappresentato dalla

Stato rispetto al mercato; *gerarchica*, della politica rispetto all'economia. L'orizzonte economico globale sottrae spazio allo Stato-nazione, il mercato ne fagocita il territorio, si appropria di quote di sovranità contribuendo a fondare un nuovo criterio di subordinazione: il mercato, da posizioni subalterne rispetto allo Stato, prende il sopravvento sullo Stato stesso.

Per effetto di tale inversione di subaltermità, si produce un *vulnus* profondo tra spazio nazionale del diritto e spazio transnazionale dell'economia. Il *primo* riposa sulle coordinate (statiche) del singolo Stato-nazione, il *secondo* contrassegna una dimensione globale incompatibile con la complessa trama dei confini interstatali, disegnata nei secoli dai molti rivoli della storia.

In questa prospettiva, lo Stato smarrisce la capacità di delimitare lo spazio interno dell'economia, di circoscriverne il "*dentro*" e di istituzionalizzarlo, di percepire il "*fuori*" senza perimetrarlo. La spazialità del mercato universale sovverte la logica giuridica chiusa, propria dello Stato-nazione: dalla geografia mobile del mercato prende forma la geometria variabile dei luoghi del diritto. Lo Stato non è più centro stabile d'imputazione di ogni sovranità, ma cerniera tra sovranità: quella *originaria*, propria dell'essere Stato-nazione; quella *derivata*, promanazione (di secondo livello) mediata dagli organismi sovranazionali degli Stati-nazione.

Nell'ambito di questa condivisione di sovranità - che caratterizza l'attuale scenario internazionale - lo Stato-nazione funziona sempre meno come entità sovrana, non più (solo) "*contenitore di potere dotato di confini*", ma parte costitutiva di un ambiente d'interazione globale, ove è soggetto alla sistematica ripartizione del proprio potere, nonché alla rinuncia (forzata) di porzioni sempre più ampie di sovranità. Da un lato, il progressivo sgretolamento della funzionalità fondativa dello Stato contribuisce non solo (e non tanto) a ridimensionare la sfera politica statale, ma a ristrutturarne le coordinate spaziali; dall'altro, la de-territorializzazione di leggi e regole della politica mondiale divelle la struttura concettuale stessa posta a determinazione del pensiero moderno dell'ordine politico. E nell'arena comunitaria si concretizza un "*doppio federalismo*": dall'alto, la macro-regione (l'Europa comunitaria) composta dagli Stati-nazione; dal basso, le micro-regioni subnazionali che compongono gli Stati-nazione.

La prospettiva di sovranità plurale coincide con il "*crepuscolo della sovranità*" dello Stato-nazione in un sistema di governo sovranazionale: questo, attribuendo ad organismi e istituzioni ultranazionali quote del proprio potere, si riscopre in un ruolo ancillare con livelli crescenti di subordinazione o controllo. Attraverso l'"*auto-denazionalizzazione attiva*" lo Stato-"*contenitore*" diventa "*contenuto*", (ri)acquistando identità nuova, distinta e collettiva in istituzioni sovranazionali (es. l'UE) e internazionali (ONU; WTO; OCSE; FMI; BM) e in organismi transnazionali (istituiti dalle organizzazioni internazionali).

In questo sistema di autorità sovrapposte a livelli multipli, la sovranità dello Stato-polis fondata sull'identità Stato-territorio si (con)fonde con altre micro-sovrane in un potere più "*alto*" di quello dei singoli Stati, ma di compromesso (e quindi più debole), di mediazione (e, come tale, conciliativo), senza controllo diretto sul territorio e indirettamente legittimato. Sono i prodromi di una sovranità nuova, scaturita per intersezione dalla progressiva evanescenza dell'ordine stabile dello Stato con la necessità di contemperare la gerarchia del mercato con un nuovo ordine fondato sulla cooperazione multilaterale. Per ulteriori approfondimenti, cfr. Valente P., *Fiscalità sovranazionale*, Milano, 2008, p. 3.

(17) Lo studio della *value chain* consente di rappresentare il valore complessivo creato dall'impresa, mediante l'individuazione di due elementi principali:

- le attività che generano valore;
- il margine di profitto.

Il margine di profitto - nella visione di Porter - indica la differenza tra il valore totale creato dall'impresa per i clienti (valore d'uso) e i relativi costi sostenuti per svolgere le attività generatrici di valore. A loro volta, le attività che generano valore si possono suddividere in attività primarie e attività secondarie (o di supporto).

L'espressione "*value chain management*" si riferisce a una metodologia sistematica di gestione e coordinamento, utilizzata per rappresentare i processi che compongono la catena del valore dell'impresa, al fine di valutarne le fonti del vantaggio competitivo attuale e potenziale dell'impresa stessa. Per approfondimenti, si veda la parte IV, capitolo I, del manuale.

Con l'espressione "*supply chain*" si indica "*una rete di organizzazioni collegate e interdipendenti che lavo-*

linea di *business* con i suoi prodotti e servizi generati attraverso la catena del valore, piuttosto che dall'entità giuridica in sé.

La dimensione globale del reddito della multinazionale (in quanto espressione della direzione unitaria del gruppo) rende di particolare complessità la sua ridefinizione su base territoriale, in ossequio ai principi del *transfer pricing*, da parte delle singole autorità fiscali, con conseguenti difficoltà di applicazione dei criteri di collegamento dello stesso con un determinato Paese e potenziali conflitti tra Amministrazioni nelle pretese impositive e rischi di doppie imposizioni ⁽¹⁸⁾.

In siffatto contesto il *transfer pricing* assume un ruolo fondamentale, soprattutto ai fini del coordinamento dei processi di *business*; infatti, attraverso la distribuzione di margini e incentivi alle diverse *business units* del gruppo, il *transfer pricing* fornisce al *management* indicazioni utili sia sull'organizzazione globale del *business*, sia sulla tassazione internazionale ⁽¹⁹⁾.

Ne deriva che l'approccio esclusivamente fiscale al *transfer pricing* mostra evidenti criticità, in quanto fornisce una prospettiva monoculare della transazione (dal punto di vista di un solo Paese), mentre trascura la visione plurilaterale (delle parti che intervengono nella transazione) e globale (con riferimento al complesso cosmo dell'impresa multinazionale). Esso, inoltre, non riflette e non è in grado di rappresentare compiutamente le variabili che influiscono sui prezzi e sui profitti, quali incertezza delle transazioni, assetti specifici, misurabilità dei fattori che contraddistinguono l'ambiente economico.

Alla luce dei predetti limiti, si rende necessario valutare ulteriori approcci che possono rispondere più opportunamente all'esigenza di ottimizzazione del *business*. Un valido metodo per raggiungere tale scopo consiste nell'analisi dei processi aziendali che si sviluppano lungo la catena del valore, la

rano insieme cooperando nel controllo, nella gestione e nel miglioramento dei flussi di materiali e informazioni dai fornitori ai clienti finali" (Aitken J., *Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association*, Cranfield, 1998). Per *Supply Chain Management* (SCM) si intende "la gestione delle relazioni a monte e a valle con i fornitori e i clienti per distribuire un valore superiore nel mercato finale rispetto a un costo inferiore in relazione alla supply chain globale" (Christopher M., *Supply Chain Management*, Milano, trad. it., 2005). Il SCM, quale modalità di gestione sincronizzata di produzione, vendita e consegna dei beni, rappresenta la naturale evoluzione delle strutture organizzative tradizionali, basate in genere sul solo coordinamento della catena. Il processo di gestione proattiva e sincronizzata della *value chain* costituisce quindi la naturale evoluzione dei processi tradizionali di gestione della *supply chain*.

(18) Emergono, come conseguenza, su scala planetaria forme di evolucionismo competitivo che riguardano, da un lato, le imprese e, dall'altro, le autorità fiscali. Cfr. Valente P., "Fiscaltà...", *op. cit.*

(19) Cfr. Przysuski M., "Transfer Pricing in India", in *Tax Planning International Transfer Pricing*, 2005; Clavey C., "Transfer Pricing in Selected Eurasian States", in *Tax Notes International*, n. 29/2003, p. 315 ss.; Cloyd C.B., Mills L.F., Weaver C.D., "Firm Valuation Effects of the Expatriation of U.S. Corporations to Tax Haven Countries", in *International and Comparative Tax*, n. 3/2003; Marti A., Schmid S., Lardelli R., "Switzerland's Informal Transfer Pricing Regime", in *Tax Notes International*, n. 29/2003, p. 183 ss.; Lorraine E., *op. cit.*, 1998.

quale si articola in una serie di differenti unità funzionali caratterizzate da specifiche mansioni, rischi e attività impiegate ⁽²⁰⁾.

Una singola unità operativa aziendale (*business unit*) può essere costituita da una o più unità funzionali (localizzate, nell'ambito del gruppo multinazionale, in luoghi geografici diversi) che contribuiscono ad una o più catene del valore: il termine "*funzione*" va riferito alle più piccole celle di attività delle *business units* tra le quali avvengono le transazioni ⁽²¹⁾.

Le funzioni possono essere:

- di ordine *primario*, quali produzione, assemblaggio, vendite, ecc.;
- di ordine *secondario*, quali strategia, ricerca e sviluppo, logistica, *marketing*, ecc.

Il *transfer pricing* rappresenta uno strumento di rilievo per la gestione della *supply chain*. Una attiva pianificazione fiscale internazionale, effettuata dai dipartimenti fiscali delle imprese, conferisce significativo valore a tale attività.

Domanda e offerta sono elementi fondamentali nella gestione della *supply chain*, a prescindere dal settore di mercato di riferimento. Essa si sostanzia nell'integrazione e nel coordinamento di materiali, informazioni e flussi finanziari nell'ambito di un *network* costituito da *suppliers*, *manufacturers*, *distributors* e clienti.

Nel contesto di un progetto relativo alla gestione della *supply chain*, la pianificazione fiscale internazionale può contribuire alla riduzione dei costi e all'ottimizzazione del carico fiscale complessivo. In particolare, un modello che consente di conseguire siffatto obiettivo contempla una *centralized tax structure*, caratterizzata in genere dalla presenza di una *principal company* (cd. *principal company model*) ⁽²²⁾.

Il *principal company model* si basa sul presupposto secondo cui la maggior parte dei rischi associati alla *supply chain* dovrebbe essere centralizzata a livello di una *principal company*, localizzata in un Paese a fiscalità ridotta o privilegiata. Lo *shifting* dei rischi verso quest'ultima può avvenire contrattualmente, mediante trasferimento della proprietà degli *assets*, ovvero mediante trasferimento di attività. La localizzazione della *principal company*

(20) Cfr. Phillips R., Caldwell C.B., "Value Chain Responsibility: A Farewell to the Arm's Length", in *Business and Society Review*, 2005, p. 110.

(21) "Ogni sistema di attività è un sottosistema incastonato in un altro sistema, che a propria volta è una componente di un sistema più ampio" (Dilts R.B., *Leadership e visione creativa*, Milano, trad. it., 1998, p. 63).

(22) Altri modelli sono i seguenti:

- *agent/commissionaire/limited risk distributor*;
- *contract manufacturing*;
- *transfer pricing/intangibles company/cost sharing arrangements*;
- *sourcing company*;
- *EU customs and VAT warehousing*;
- *customs tariff classification*;
- *customs valuation*.

in un Paese a fiscalità ridotta, il quale dispone inoltre di un ampio e favorevole *network* convenzionale, potrebbe portare ad una riduzione dell'aliquota effettiva di imposta globale applicabile ⁽²³⁾.

Nell'ambito della gestione della *supply chain*, le strategie di prezzo si adeguano ai vari tipi di transazione (i.e., *manufacturing, distribution, central services, procurement*). Il *local country expertise*, a sua volta, riveste importanza per effetto del verificarsi di uno *shifting* di rischi e *assets* dalla giurisdizione di partenza. Medesime considerazioni valgono per gli *intangibles* di una società, in quanto questi ultimi rappresentano *true value drivers* in ogni *supply chain*. L'utilizzo di *cost sharing arrangements* quali strumenti di allocazione degli *intangibles* spiega come l'*expertise* in *transfer pricing* possa portare benefici ad un progetto di gestione della *supply chain* ⁽²⁴⁾.

La Tavola 2 illustra un'ipotesi di *centralized tax structure* nel contesto di un'attività di gestione strategica della catena del valore ⁽²⁵⁾.

Nella Tavola 3 viene effettuato un raffronto tra il modello societario basato sulla concentrazione delle funzioni nel singolo Paese e quello basato, invece, sul decentramento delle stesse.

Va, altresì, ricordato che, con riferimento all'architettura del *transfer pricing*, la creazione di "*valore*" presuppone il cd. "allineamento al *business*", vale a dire la convergenza dell'analisi svolta a livello di strategia, organigramma e processi. Nella Tavola 4 è rappresentata l'architettura del *transfer pricing*.

(23) Secondo il modello sopra citato, mediante la stipula di un *contract manufacturing*, la *principal company* conserva la proprietà dei materiali ed assume gran parte dei rischi connessi al *business*, mentre remunera il *manufacturer* "*on a cost-plus basis*". Quale *agent/commissionaire/limited risk distributor*, la *principal company* è remunerata "*on a strict commission basis*", fornendo idonea giustificazione per l'allocazione di un minore reddito nella "*selling jurisdiction*".

(24) Un'adeguata pianificazione in ambito IVA e doganale consente di ridurre impedimenti di *cash flow* su un "*actual and timing basis*", consentendo l'ottimizzazione dei flussi nell'ambito della *supply chain*.

(25) Si riporta uno stralcio del testo contenuto nel *working paper* realizzato da Markus Brem e Thomas Tucha presso l'*Indian Institute of Management* di Ahmedabad (Brem M., Tucha T., "On Transfer Pricing...", *op. cit.*): "(...) For descriptive transfer pricing purposes, the structure of the value chain, its starting and ending point within the MNE, and the key features of functional steps are of relevance. Note that MNEs rarely consist of only one linear value chain. Rather, several value chains embedded in each business line can make up the operative business of the MNE, and they can even intersect with each other. Also, not necessarily is it that each value chain coordinated inside an MNE necessarily fits exactly into the Business Line layer model (...). Given the globalization of MNE and the value chain organization of global business processes, the next generation of transfer pricing is likely to show characteristics which are different from a simplified application of the Arm's Length Principle. Our concept derives from the notion that external comparisons in transfer pricing cannot be achieved owing to a lack of comparable information which would be required for testing arm's length behavior (...)".

Tavola 2 - Gestione strategica della *value chain*

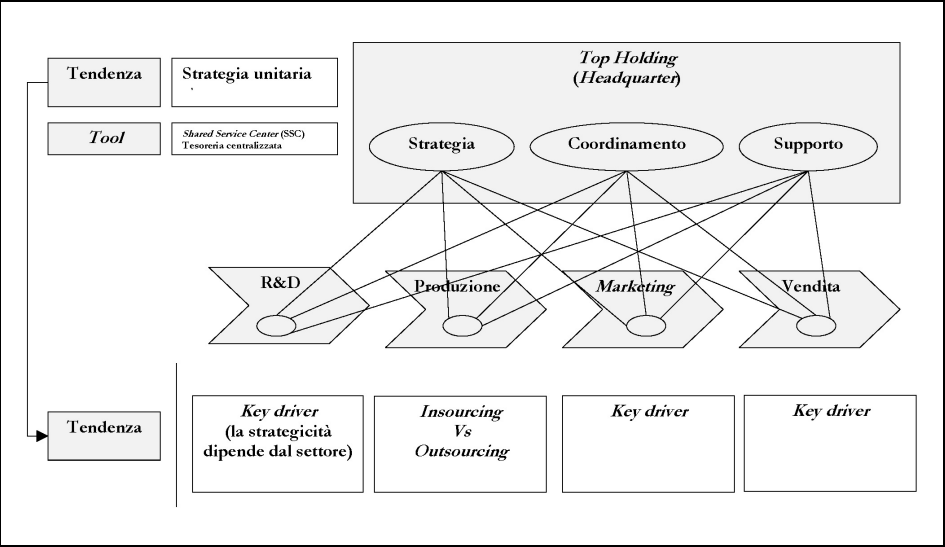


Tavola 3 - Configurazione societaria “per Paese” vs. “per funzione”

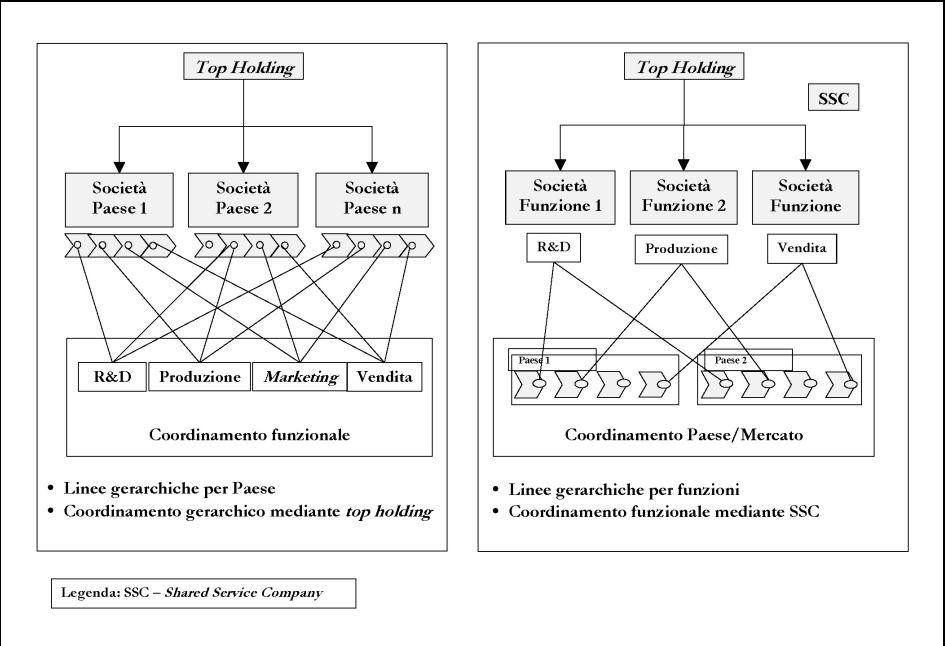
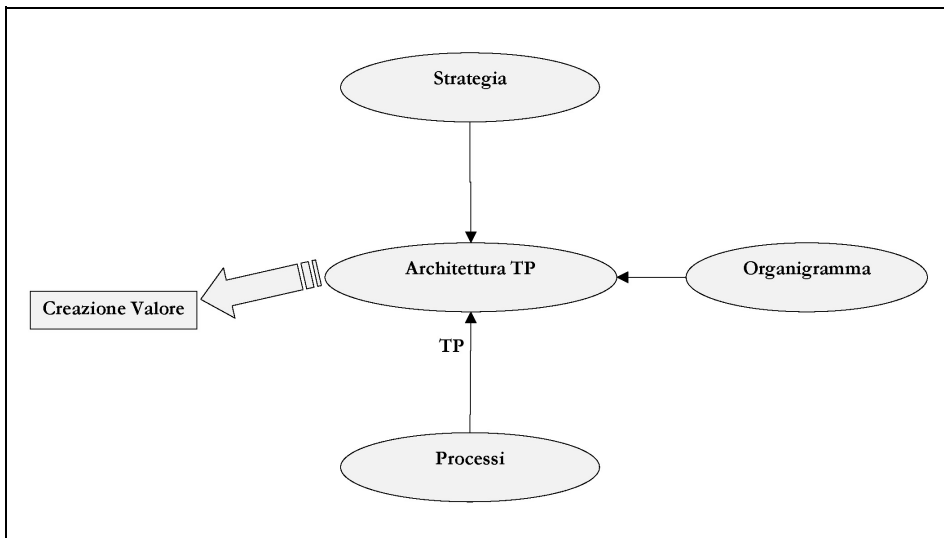


Tavola 4 - Architettura TP - Allineamento al *business*



1.4 IL TRANSFER PRICING TAX PLANNING (TPTP)

L'attività di coordinamento e controllo (direzione unitaria) è decisiva per i gruppi multinazionali; l'impresa adotta tutti gli strumenti necessari a indirizzare, gestire e verificare le attività operative, con l'obiettivo di assicurare il rispetto delle leggi e delle procedure interne, monitorare il rischio fiscale ⁽²⁶⁾,

(26) L'espressione "rischio fiscale" può assumere differenti significati. Le decisioni, le attività e le operazioni assunte da un'organizzazione aziendale (impresa multinazionale o PMI) possono generare aree di incertezza sul rischio relativo all'attività di *business*. Alcune di esse sono dipendenti dagli aspetti fiscali e potranno, in particolare, riguardare:

- l'applicazione a particolari situazioni della normativa e della prassi fiscale in vigore in un Paese diverso da quello di origine dell'impresa, oppure

- la definizione di un efficace sistema di gestione dell'attività aziendale al fine di ottimizzare anche il dato fiscale (cd. *tax risk management*).

- La gestione del rischio fiscale nei gruppi multinazionali implica, quindi, l'amministrazione e il controllo di tali aree di incertezza al fine di prevenire la nascita di contenziosi con le autorità fiscali competenti dei Paesi in cui si svolge l'attività di impresa.

L'individuazione delle aree principali di incertezza fiscale prescindono dall'analisi delle singole imposte. Dal momento che tutte le imposte possono dare vita ad incertezze, tutte contribuiscono alla determinazione del rischio fiscale.

La strategia di gestione del rischio non si sostanzia necessariamente nella sua minimizzazione, ma deve tenere conto della capacità dell'impresa di assumere determinati livelli di rischio in momenti temporali diversi. La massimizzazione delle opportunità di *business* deve essere bilanciata da una oculata gestione del rischio comunque insito in queste ultime.

Una politica aziendale di gestione del rischio fiscale (*tax risk management*) deve perciò determinare:

- il valore da raggiungere nell'assunzione del rischio;

- la riduzione dei costi la quale consegue alla riduzione del rischio;

- e risorse necessarie per la gestione delle opportunità e dei rischi sottostanti.

Le categorie di rischio fiscale possono suddividersi in:

- aree specifiche di rischio fiscale;

proteggere i beni aziendali, gestire con efficienza le attività e fornire dati finanziari e contabili veritieri e completi.

Posto che il concetto di libertà d'impresa include anche il cd. "*principio di libertà di stabilimento*", appare opportuno ricordare che la pianificazione degli investimenti deve essere realizzata a condizione di rispettare il cd. principio dell'*arm's length* elaborato dall'OCSE, secondo il quale l'impresa deve effettuare le operazioni infragruppo alle medesime condizioni in cui esse sarebbero state poste in essere tra imprese indipendenti.

Vale precisare che, ai fini della corretta impostazione di una legittima pianificazione fiscale ⁽²⁷⁾, devono verificarsi le due seguenti condizioni:

- in primo luogo, il possesso di beni o fattori di produzione deve essere attribuito alle imprese del gruppo, nel pieno rispetto dei principi che avrebbero stabilito parti indipendenti in circostanze simili;
- in secondo luogo, posto che l'allocazione geografica dei fattori produttivi sia avvenuta correttamente, i citati beni o fattori di produzione devono essere remunerati in misura equivalente a quella che avrebbero stabilito contrattualmente parti indipendenti in situazioni analoghe.

La (legittima) minimizzazione del carico fiscale complessivo presuppone che il gruppo tenda a localizzare le funzioni economiche ad alta redditività presso imprese residenti in Paesi a tassazione più favorevole, tenendo pre-

— aree generiche di rischio fiscale.

I soggetti coinvolti nella funzione di *tax risk management*, sia all'interno che all'esterno dell'impresa, sono diversi e includono, in particolare:

- il *Board of Directors*;
- il *CEO* e il *CFO*;
- il *tax manager* e il suo *team*;
- le *business units* e le aree funzionali;
- i revisori e i consulenti esterni;
- le autorità fiscali (e non fiscali);
- gli investitori e gli analisti (nei gruppi multinazionali quotati).

(27) Scopo della determinazione dei prezzi di trasferimento è quello di dimostrare, dal punto di vista dell'impresa, nonché di verificare, nell'ottica dell'Amministrazione finanziaria, che i prezzi applicati alle transazioni svolte nell'ambito del gruppo sono in linea con i prezzi o ai margini di libera concorrenza applicati ad operazioni comparabili.

L'aspetto di maggiore criticità è rappresentato dall'individuazione delle transazioni comparabili, per le quali è necessario che:

- le differenze esistenti tra gli oggetti del confronto siano economicamente neutrali, ovvero
- eventuali differenze economicamente rilevanti vengano neutralizzate attraverso appositi aggiustamenti che consentano di eliminare le conseguenze generate dalle diversità esistenti.

Il criterio della comparabilità deve essere applicato a tutte le transazioni oggetto di analisi, anche se l'elemento del confronto (prezzo, margine lordo, margine netto) dipende strettamente dal metodo di determinazione del prezzo adottato.

Va osservato che per le Autorità fiscali dei singoli Stati le procedure di verifica in materia di *transfer pricing* assumono particolare complessità poiché richiedono profonda conoscenza dell'impresa multinazionale, delle operazioni e degli scambi da essa posti in essere. Tale conoscenza richiede una attenta analisi qualitativa, mediante acquisizione di dati di mercato su cui basare l'attività di *benchmarking*.

senti le regole in materia di *transfer pricing* e *Controlled Foreign Companies* (CFC) vigenti nei vari ordinamenti.

Tutto quanto sopra individuato rientra nell'ambito del cd. *Transfer Pricing Tax Planning* (TPTP) e in ulteriori attività, quali *tax compliance* e *tax data management*.

Con il termine *tax compliance*⁽²⁸⁾ si intende una serie di attività mediante le quali viene verificata la conformità delle operazioni alle norme fiscali vigenti nei Paesi in cui le imprese hanno sede, con particolare riguardo a imposte dirette, indirette, locali, federali, accise, ecc. Il *tax data management* consiste, invece, nella gestione ed elaborazione dei dati fiscali per la determinazione del carico tributario complessivo.

Il termine TPTP sta ad indicare le attività, rientranti nell'ambito della funzione di pianificazione fiscale, che tendono a predeterminare l'allocazione di investimenti, funzioni e rischi di un'impresa in differenti Paesi, anche in base alle caratteristiche delle rispettive giurisdizioni fiscali.

Va precisato che il TPTP deve essere inquadrato nell'ambito dell'attività di pianificazione globale delle imprese multinazionali, cd. *Global Planning*. In esso convergono i risultati di una serie di attività di pianificazione specifi-

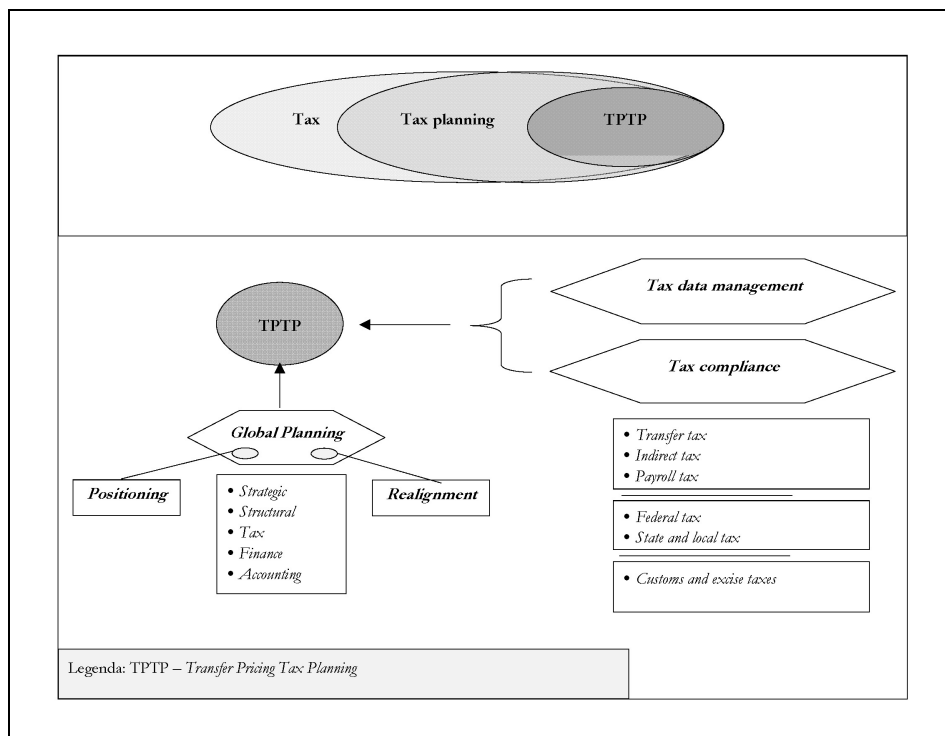
(28) Si ritiene utile evidenziare che attraverso la *Tax Compliance* è possibile individuare le eventuali asimmetrie informative esistenti nel rapporto tra contribuente e Amministrazione finanziaria; inoltre, da tale attività possono emergere anche i possibili effetti dell'ambiguità che caratterizza le regole sul *transfer pricing*. A tal proposito, si riporta l'*abstract* di uno studio realizzato presso la *Tilburg University* nel 2004 (De Waegenaere A., Sansing R., Wielhouwer J.L., *Who benefits from ambiguous multinational tax transfer pricing rules?*, Tilburg, 2004) dal quale si evince che: "This paper uses a strategic tax compliance model to examine taxpayer reporting and tax authority audit strategies in an international setting with two tax authorities. The setting features both information asymmetry between the taxpayer and the tax authorities and ambiguous tax transfer pricing rules. The latter creates the possibility of each country trying to tax the same income. We study the effect of the probability of transfer price rule ambiguity on the strategies and payoffs of the taxpayer and the tax authorities. We find that an increase in the probability of transfer price rule ambiguity induces more aggressive auditing by governments. It therefore deters taxpayers from shifting income to the low-tax rate country for situations or transactions where the tax law is unambiguous, and can either increase or decrease the income reported to the low-tax country for cases where the transfer price rule is ambiguous. We find that an increase in transfer price rule ambiguity could either increase or decrease the taxpayer's expected tax liability and could either increase or decrease the deadweight loss from auditing. Our results call into question the conventional wisdom that the prospect of double taxation due to transfer price rule ambiguity is helpful to governments, detrimental to taxpayers, and socially inefficient".

Per ulteriori approfondimenti sull'asimmetria informativa unilaterale si rimanda a Brem M., *Globalization, Multinationals and Tax Base Allocation: Advance Pricing Agreements as Shifts in International Taxation?*, Ahmedabad (India), 2005, nel quale l'autore sostiene che: "The key for explaining bureaucratic governance as a contractual safeguard for the taxing jurisdiction is asymmetric information. Measurements which are subject to a high level of asset specificity determine a situation where the taxpayer has an information advantage over the tax authority. In tax terms, the transaction attributes have synonyms, such as compliance costs and legal uncertainty, which are subject to two types of asset specificity. One type refers to the jurisdiction's need to generate budget in order to be able to fulfill its tasks to which the sovereign state has committed through its constitution or public policies (provision of public goods such as law-making, legal enforcement, national defense, social programmes, etc.). The other type of specificity stems from cross-country discrepancy in tax systems, and the resultant problem identifying the true tax base. The informational advantage on the taxpayer's side is linked to transaction attributes and thus determines whether the state applies 'standard' bureaucratic governance for the "tax base identification and tax collection". An alternative to the tax base identification model is withholding taxes which simplifies taxation with the effect that tax principles such as neutrality and equity are not necessarily met".

che, a livello strategico, strutturale, finanziario, fiscale e contabile, aventi l'obiettivo di determinare il posizionamento e l'assetto economico del gruppo nei mercati di riferimento. Obiettivo principale del TPTP è la massimizzazione dei profitti e la riduzione del carico tributario ⁽²⁹⁾, perseguiti nel pieno rispetto delle norme vigenti ⁽³⁰⁾.

Nella Tavola 5 si riporta graficamente quanto finora esposto.

Tavola 5 - Centralità del TPTP nel Global Planning multinazionale



(29) Si ricorda che la variabile fiscale non è la sola ad essere presa in considerazione nella allocazione degli investimenti esteri. Talvolta, l'impresa multinazionale può decidere di localizzare una produzione ad alta intensità di manodopera in un Paese in cui il lavoro ha un costo ridotto, nonostante la tassazione sui redditi prodotti risulti più elevata.

(30) Al riguardo, va precisato che il rispetto delle disposizioni che regolano il *transfer pricing* nei vari Paesi costituisce presupposto fondamentale per la predisposizione di un corretto e legittimo *tax planning*. Un uso strumentale e distorto del TPTP potrebbe determinare, dunque, "patologie" della funzione del *tax planning*.

Il verificarsi degli effetti patologici legati al perseguimento esclusivo di vantaggi fiscali suscita la preoccupazione degli organismi sovranazionali e internazionali (tra i quali l'OCSE) e, soprattutto, delle Amministrazioni fiscali, le quali, in particolare, si vedono sottrarre materia imponibile in virtù della manipolazione dei valori applicati agli scambi tra le diverse entità dislocate in Paesi differenti, con trasferimento di materia imponibile - talvolta - in Paesi con più favorevole legislazione tributaria.

Una non corretta (strumentale) pianificazione fiscale, esclusivamente modulata sui prezzi di trasferimento, può originare effetti distorsivi nella determinazione del reddito imponibile delle società appartenenti ad un gruppo; tali effetti sono preliminarmente determinati dalla mancanza di effettiva alterità tra i contraenti, i quali possono determinare un corrispettivo non conforme al valore normale dei beni o dei servizi scambiati.

I.5 RIFERIMENTI

Giurisprudenza	
● Cass. 13 giugno 1986, n. 3945.	● Cass. 8 maggio 1991, n. 5123.

Bibliografia	
● Aitken J., <i>Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association</i>, Cranfield, 1998. ● Anson W., Edwards M., "The World's Tax Authorities Latch on to Rights", in <i>Managing Intellectual Property</i>, June 1996. ● Beatty A., Harris D.G., <i>Intra-Group, Interstate Strategic Income Management for Tax, Financial Reporting, and Regulatory Purposes</i>, Working Paper Series, January 2000. ● Bergsman S., Joel S., Shen X., "Foreign Direct Investment in Developing Countries", in <i>Journal of Social, Political and Economic Studies</i>, 1996. ● Beutel P., Ray B., Schwartz S., "Beware the Transfer Pricing Trap", in <i>Managing Intellectual Property</i>, June 2005. ● Bonfiglio J.D., "Tax Planning Strategies for Multinationals Under the New Transfer Pricing Regulations", in <i>International Tax Journal</i>, June 1995. ● Borkowski S.C., "Advance Pricing (dis)Agreements: Difference in Tax Authority and Transnational Corporation Opinions", in <i>International Tax Journal</i>, 1996. ● Brem M., Tucha T., <i>On Transfer Pricing: Conceptual Thoughts on the Nature of the Multinational Firm</i>, Ahmedabad, 2005. ● Brem M., <i>Globalization, Multinationals and Tax Base Allocation: Advance Pricing Agreements as Shifts in International Taxation?</i>, Ahmedabad, 2005. ● Capriglione F., "Poteri della controllante e organizzazione interna del gruppo", in <i>Impresa c.i.</i>, n. 15/1990, p. 2083 ss.. ● Christopher M., <i>Supply Chain Management</i>, Milano, trad. it., 2005. ● Clavey C., "Transfer Pricing in Selected Eurasian States", in <i>Tax Notes International</i>, 2003. ● Cloyd C.B., Mills L.F., Weaver C.D., "Firm Valuation Effects of the Expatriation of U.S. Corporations to Tax Haven Countries", in <i>International and Comparative Tax</i>, 3, 2003.	● Comunicazione Commissione europea, <i>Colonna sulla politica industriale della Comunità</i>, COM (70)100 def., 18 marzo 1970. ● Comunicazione Commissione europea, "Le imprese multinazionali nel contesto dei regolamenti comunitari", in <i>Boll. CE</i>, 1973, suppl. n. 15, p. 15 ss.. ● Cornia G.C., Edmiston K.D., Sjoquist D.L., Wallace S., "The Disappearing State Corporate Income tax", in <i>Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series No. 06-27</i>, December 2004. ● De Waegenaere A., Sansing R., Wielhouwer J.L., <i>Who benefits from ambiguous multinational tax transfer pricing rules?</i>, Tilburg, 2004. ● Dilts R.B., <i>Leadership e visione creativa</i>, Milano, trad. it., 1998, p. 63. - Ernst and Young, <i>Transfer Pricing: Risk Reduction and Advance Pricing Agreements</i>, New York, 1995. ● FASB (Financial Accounting Standards Board), Statement 131: <i>Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information</i>, Stamford, 1997. ● Hardy D.R., "Assignment of Corporate Opportunities -The Migration of Intangibles", in <i>Tax Notes</i>, 28 luglio 2003, vol. 100, n. 4, p. 527. ● Hirst P., Thompson G., <i>La globalizzazione dell'economia</i>, Roma, trad. it., 1997. - Joint Committee on Taxation, <i>Factors Affecting International Competitiveness</i>, JCS-6-91, 30 maggio 1991. ● Lev A.M., "Migration of Intellectual Property: Unintended Effect of Transfer Pricing Regs", in <i>Tax Notes</i>, 9 dicembre 2002, p. 1345. ● Lorraine E., <i>Taxing Multinationals: Transfer Pricing and Corporate Income Taxation in North America</i>, Toronto, 1997. - Marti A., Schmid S., Lardelli R., "Switzerland's Informal Transfer Pricing Regime", in <i>Tax Notes International</i>, 2003.

Bibliografia

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● Martinson O.B., Englebrecht T.D., Mitchell C., "How Multinational Firms Can Profit from Sophisticated Transfer Pricing Strategies", in <i>Journal of Corporate Accounting & Finance</i>, vol. 10, n. 2/1999, p. 91-103.● Meoli M., <i>Storia delle idee economiche</i>, Torino, 1978.● Montalenti P., "Conflitto d'interesse nei gruppi di società e teoria dei vantaggi compensativi", in <i>Giurisprudenza Commerciale</i>, 1995, p. 719 ss.● Phillips R., Caldwell C.B., "Value Chain Responsibility: A Farewell to the Arm's Length", in <i>Business and Society Review</i>, 2005.● Przysuski M., "Transfer Pricing in India", in <i>Tax Planning International Transfer Pricing</i>, 2005. | <ul style="list-style-type: none">● Salvatore D., <i>Verso un'economia globale</i>, Roma, 2006.● Schiano di Pepe G., <i>Il gruppo di imprese</i>, Milano, 1990.● Valente P., <i>Fiscalità sovranazionale</i>, Milano, 2008.● Valente P., "E il fisco taglia le aliquote", in <i>Il Sole 24Ore</i>, 8 settembre 2003, p. 10.● Van der Horst A., Bettendorf L., Rojas-Romagosa H., "Will Corporate Tax Consolidation Improve Efficiency in the EU?", in <i>Tinbergen Institute Discussion Paper No. 2007-076/2</i>, September 2007, p. 1. |
|---|---|