

Il *profit split method* alla prova pratica: modalità di applicazione e criticità operative

Gian Luca Nieddu – dottore commercialista e revisore legale

Emanuele Colombo Azimonti – dottore in economia

Il presente contributo si occuperà di fornire elementi di riflessione e di analisi, sia teorici sia operativi, riguardanti la concreta applicazione del transactional profit split method a una specifica operazione infragruppo internazionale, nell'ambito della definizione della politica dei prezzi di trasferimento di un gruppo attivo nel settore agricolo e alimentare. Verranno dapprima illustrate le caratteristiche della metodologia in esame, mettendone in evidenza la modalità applicative in relazione alle specifiche caratteristiche del business aziendale. Successivamente, guardando al caso concreto, si analizzeranno le circostanze di fatto che rendono il transactional profit split method quello più appropriato al caso di specie, per poi passare alla illustrazione delle vere e proprie fasi operative in cui esso trova concretizzazione. Il presente contributo si conclude poi con un focus sulle complessità di applicazione e gli aspetti critici da dover opportunamente gestire in fase di studio, implementazione e manutenzione del modello.

Introduzione: il contesto normativo

Il livello di complessità e integrazione delle operazioni svolte tra le varie entità dei gruppi multinazionali è in continuo aumento. Infatti, i modelli di *business* e quelli operativi sono spesso in rapido mutamento, per poter consentire alle società di reagire prontamente agli stimoli di mercato o a quelli macroeconomici. Tutto ciò può richiedere il cambio dei vigenti paradigmi gestionali e, per quanto riguarda l'ambito della fiscalità internazionale, può avere dei riflessi sulla definizione dei rapporti infragruppo e sulle politiche dei prezzi di trasferimento. A tal proposito, prima di prendere in considerazione un caso concreto, si ritiene utile fornire un breve accenno normativo e regolamentare, per meglio contestualizzare l'analisi che verrà successivamente sviluppata.

A livello internazionale, la disciplina del *transfer pricing* è regolata dalle *OECD Transfer pricing Guidelines for multinational enterprises and tax administrations* (anche "Linee guida OCSE" o "OECD TP Guidelines")¹ e dallo *United Nations Practical Manual on Transfer Pricing for Developing Countries* (d'ora innanzi anche "UN TP Manual")².

¹ Versione gennaio 2022.

² Versione aprile 2021.

Concentrandosi ai fini del presente contributo sulle Linee guida OCSE, il loro nucleo fondamentale ruota attorno al principio di libera concorrenza (o “*arm’s length principle*” - ALP): esso trova fondamento nell’articolo 9, comma 1 del Modello di Convenzione OCSE il quale prevede che i prezzi applicati agli scambi infragruppo devono essere stabiliti in modo tale che sussista corrispondenza tra il prezzo praticato nelle operazioni commerciali tra imprese associate e quello che sarebbe pattuito tra imprese indipendenti, in condizioni simili (*i.e.* comparabili), sul libero mercato. In altri termini, le singole entità appartenenti a un gruppo multinazionale devono essere tassate sulla base del fatto che – allorquando interagiscono le une con le altre – tali scambi avvengono a normali condizioni di mercato, in linea con quanto accadrebbe tra entità indipendenti. Le Linee guida OCSE forniscono, dunque, indicazioni teorico-pratiche per la implementazione del principio di libera concorrenza, facendo così del *transfer pricing* una disciplina di raccordo e sintesi delle istanze di natura operativa, strategica, aziendalistica, finanziaria, legale e fiscale che è necessario coniugare nella gestione dei gruppi multinazionali.

Con specifico riferimento alle modalità di fissazione dei prezzi infragruppo, le OECD TP Guidelines³ individuano 5 metodologie fatte proprie anche dalla normativa italiana⁴, suddivise nelle 2 seguenti tipologie.

Metodi tradizionali basati sulla transazione

- metodo del confronto di prezzo (*Comparable Uncontrolled Price Method* - CUP): basato sul confronto tra il prezzo praticato nella cessione di beni o nelle prestazioni di servizi resi in un'operazione controllata con il prezzo praticato in operazioni non controllate comparabili;
- metodo del prezzo di rivendita (*Resale Price Method* - RPM): basato sul confronto tra il margine lordo che un acquirente in una operazione controllata realizza nella successiva rivendita in una operazione non controllata con il margine lordo realizzato in operazioni non controllate comparabili;
- metodo del costo maggiorato (*Cost Plus Method* - CPM): basato sul confronto tra il margine lordo realizzato sui costi direttamente e indirettamente sostenuti in un'operazione controllata con il margine lordo realizzato in operazioni non controllate comparabili.

Metodi reddituali

- metodo del margine netto della transazione (*Transactional Net Margin Method* - TNMM): basato sul confronto tra il rapporto tra margine netto e una base di commisurazione appropriata, che può essere rappresentata, a seconda delle circostanze, da costi, ricavi o attività, realizzato da un'impresa

³ Si veda il Capitolo II delle OECD TP Guidelines (versione gennaio 2022).

⁴ Articolo 4, D.M. 14 maggio 2018.

in una operazione controllata e il rapporto tra il margine netto e la medesima base realizzato in operazioni non controllate comparabili;

– metodo transazionale di ripartizione degli utili (*Transactional Profit Split Method* - PSM): basato sull'attribuzione a ciascuna impresa associata che partecipa a un'operazione controllata della quota di utile, o di perdita, derivante da tale operazione, determinata in base alla ripartizione che sarebbe stata concordata in operazioni non controllate comparabili, tenendo conto del contributo rispettivamente offerto alla realizzazione dell'operazione controllata dalle imprese associate ovvero attribuendo a ciascuna di esse quota parte dell'utile, o della perdita, che residua dopo che alcune delle funzioni svolte in relazione all'operazione controllata sono state valorizzate sulla base di uno dei metodi descritti in precedenza.

Poiché il presente contributo ha a oggetto l'ultimo dei metodi appena sopra esposti (*i.e.*, il *Transactional Profit Split Method*), sarà di seguito illustrato un caso concreto che fungerà da guida per l'analisi della sua applicazione pratica e metterà altresì in luce alcuni dei punti critici più rilevanti. Tuttavia, prima di addentrarsi nel caso qui in esame, giova condividere ulteriori elementi distintivi del metodo transazionale di ripartizione degli utili, in particolare in merito alle modalità di addivenire alla suddetta ripartizione del profitto. Come appena sopra accennato, il metodo in parola si pone l'obiettivo di suddividere i profitti rilevanti da transazioni controllate su una base economicamente valida, al fine di approssimare i risultati che sarebbero stati ottenuti tra imprese indipendenti in circostanze comparabili.

Ciò può essere fatto considerando i contributi relativi apportati da ciascuna parte allo sviluppo complessivo della transazione (*c.d. "contribution analysis"*). Diversamente, ove il presente metodo sia quello più appropriato ma almeno una parte fornisca anche alcuni contributi meno complessi che possono essere confrontati con riferimento a transazioni comparabili non controllate, potrebbe essere appropriata una *c.d. "residual analysis"*⁵.

In una analisi *contribution*⁶, gli utili rilevanti - che sono gli utili totali delle transazioni controllate in esame - vengono suddivisi tra le imprese associate al fine di giungere a una approssimazione ragionevole della divisione che imprese indipendenti avrebbero ottenuto impegnandosi in transazioni comparabili. Questa divisione può essere supportata da dati (di) comparabili, ove disponibili. In assenza di questi, la suddivisione del profitto dovrebbe basarsi sul valore relativo dei contributi di ciascuna delle imprese associate che partecipano alle transazioni controllate, determinato utilizzando informazioni interne al gruppo multinazionale, come *proxy* per la divisione che le imprese indipendenti avrebbero ottenuto.

⁵ Rif. OECD TP Guidelines, § 2.149.

⁶ Rif. OECD TP Guidelines, § 2.150.

Nei casi in cui il valore relativo dei contributi può essere misurato, potrebbe non essere necessario stimare il valore di mercato effettivo dei contributi di ciascuna parte. In considerazione delle complessità organizzative e operative che caratterizzano i gruppi multinazionali, potrebbe risultare complesso determinare il valore relativo del contributo che ciascuna delle imprese associate apporta alla generazione dei profitti rilevanti e l'approccio dipenderà dai fatti e dalle circostanze di ciascun caso. La determinazione potrebbe essere effettuata confrontando la natura e il grado del contributo di vario tipo di ciascuna parte (ad esempio, fornitura di servizi, spese di sviluppo effettivamente sostenute, assets utilizzati o conferiti, capitale investito) e assegnando una percentuale basata sul confronto "relativo" (i.e., tra i contributi delle consociate partecipanti alla transazione) e sui dati esterni di mercato⁷.

D'altro canto, laddove i contributi delle parti siano tali che alcuni possono essere valutati in modo affidabile con riferimento a un metodo "unilaterale"⁸ e confrontati utilizzando elementi comparabili, mentre per altri non è possibile, l'applicazione di un'analisi *residual* può essere appropriata.

Ecco allora che una *residual analysis* procede alla suddivisione dei profitti rilevanti dalle transazioni controllate in esame in 2 categorie. Nella prima categoria, vi sono i profitti attribuibili ai contributi che possono essere oggetto di *benchmark* affidabile: in genere, si tratta dei contributi meno complessi per i quali è possibile trovare elementi comparabili affidabili. Normalmente questa remunerazione iniziale può essere determinata applicando uno dei metodi tradizionali oppure il metodo del margine netto transazionale, per identificare la remunerazione delle transazioni comparabili tra imprese indipendenti⁹.

Pertanto, non terrebbe conto del rendimento che verrebbe generato da una seconda categoria di contributi che potrebbero essere unici e preziosi e/o attribuibili a un elevato livello di integrazione o all'assunzione condivisa di rischi economicamente significativi. Ecco, dunque, che l'allocazione dell'utile residuo tra le parti si baserà sul valore relativo della seconda categoria di contributi delle parti nello stesso modo dell'applicazione dell'analisi del contributo sopra delineata.

Descrizione della fattispecie e criteri di scelta del *Transactional profit split method*

Si consideri il caso di un gruppo multinazionale (il "Gruppo") presente in (almeno) 2 diverse giurisdizioni e attivo nel settore agricolo-alimentare. Alpha è l'entità capogruppo ed è residente in Italia; le funzioni svolte da Alpha riguardano il *sourcing* della materia prima agricola (tra cui la selezione dei produttori e la negoziazione dei prezzi di acquisto), la successiva fase di lavorazione e le attività di confezionamento (*packaging*), destinate in ultimo alla realizzazione del prodotto finito.

⁷ Rif. OECD TP Guidelines, § 2.151.

⁸ I.e., CUP Method, Resale Price Method, Cost Plus Method e TNMM.

⁹ Rif. OECD TP Guidelines, § 2.152.

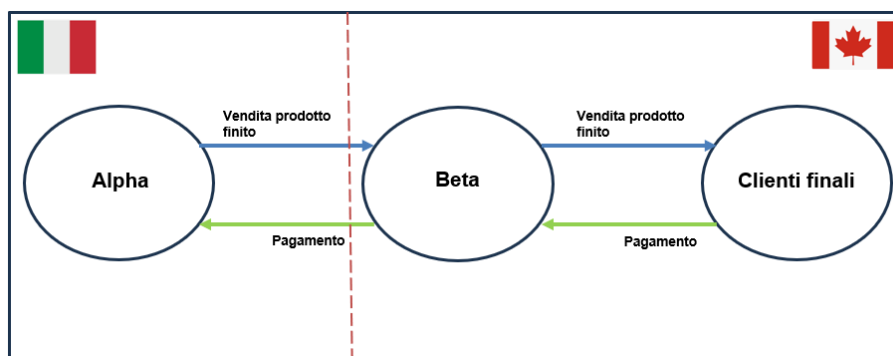
Inoltre, la capogruppo conduce attività di ricerca e sviluppo (R&S) sulle materie prime acquistate (e.g., sulle sementi da utilizzare da parte degli agricoltori), si occupa del controllo qualità dei prodotti fino a occuparsi delle attività di pianificazione strategica globale.

Sul piano internazionale, Alpha controlla la società Beta, che è residente in Canada e opera in veste di distributore dei prodotti finiti acquistati da Alpha, gestendo i magazzini di proprietà dislocati in diversi siti nel territorio canadese per consentire una più capillare e rapida distribuzione dei prodotti. I ricavi di vendita di Beta equivalgono a oltre l'80% del totale dei ricavi realizzati dal gruppo sui mercati esteri e a oltre il 60% di quelli complessivi registrati dal gruppo a livello consolidato, conferendo così a Beta un ruolo determinante nella creazione del profitto del gruppo e dunque nella più generale definizione delle strategie concernenti la *value chain*.

In correlazione alle attività di vendita, Beta svolge anche il servizio di *customer care* e gestione delle relazioni commerciali con i clienti locali: tale attività riveste un ruolo importante nella creazione del valore poiché tale clientela è composta da un numero molto limitato di *players* i quali hanno – tuttavia – dimensioni ragguardevoli e ramificazioni internazionali al di fuori del territorio canadese; grazie alla relazione “*privilegiata*” che Beta è riuscita nel tempo a costruire in particolare con alcuni di essi, il gruppo ha avuto la possibilità di divenire fornitore anche delle filiali di tali *players* localizzate al di fuori del territorio canadese.

La transazione *intercompany* da Alpha a Beta avente a oggetto la vendita del prodotto finito dovrà dunque essere analizzata, ai sensi delle Linee guida OCSE, allo scopo di verificare che i prezzi di trasferimento applicati siano conformi al principio di libera concorrenza. La seguente figura fornisce una rappresentazione di sintesi della transazione oggetto di analisi:

Figura 1: la transazione controllata oggetto di analisi



A una prima analisi, avendo Beta un profilo funzionale e di rischio tipico di un'entità distributrice, la scelta relativa al più adeguato metodo di *transfer pricing* da applicare sembrerebbe ricadere – vista l'impossibilità di applicare il metodo del confronto del prezzo – sul metodo del margine netto della transazione (TNMM). Infatti, come già accennato in precedenza, questa metodologia prevede di

testare la congruità dei prezzi di trasferimento in modo indiretto, ovvero tramite il confronto tra il valore di un appropriato indicatore di profittabilità¹⁰ realizzato dalla società oggetto di analisi¹¹ (per la transazione controllata) e un *range* di valori del medesimo indicatore, ottenuto da un set di società ritenute comparabili.

Tuttavia, da una analisi più approfondita delle caratteristiche dell'operazione appena descritta, sono emersi diversi elementi a favore dell'applicazione del *Transactional profit split method*. A questo proposito, è utile allora ricordare quanto indicato dalle Linee guida OCSE:

"2.136. Where business operations are highly integrated, the extent to which the parties share the assumption of the same economically significant risks or separately assume closely related economically significant risks will be relevant to the determination of the most appropriate method and, if a transactional profit split is considered the most appropriate method, how it should be applied" (Capitolo II, parte III, § 2.136).

Inoltre:

"2.138. Where the contributions are highly inter-related or inter-dependent upon each other, the evaluation of the respective contributions of the parties may need to be done holistically. That is, a high degree of integration may also affect whether contributions by the enterprises are considered to be unique and valuable. For instance, a unique contribution by one party may have a significantly greater value when considered in combination with the particular unique contribution of the other party" (Capitolo II, parte III, § 2.138).

Dai paragrafi precedenti emerge come – in una situazione come quella descritta – uno dei fattori che possono far propendere verso la scelta del *Transactional profit split method* sia l'elevato grado di integrazione e/o interdipendenza delle operazioni di *business* svolte dalle parti, con conseguente effetto sull'integrazione anche delle funzioni coinvolte e dei rischi assunti, che devono dunque essere considerati in una visione d'insieme e non soltanto di singola *entity*. Questo tipo di considerazioni ampliano notevolmente il possibile perimetro di applicazione del metodo del *Transactional profit split method*: infatti, esso diventa utilizzabile non solo nei casi più "canonici" di "unique and valuable contribution" apportata da una delle parti (si pensi, ad esempio, a tutto ciò che riguarda lo sviluppo e lo sfruttamento di *Intangible Property - IP*), ma anche per quei tipi di rapporti di *business* apparentemente più *standard*, ma a ben vedere caratterizzati da una operatività altamente integrata - quasi "inestricabile" - tra i soggetti partecipanti alle operazioni della *value chain*. Nel caso concreto oggetto di analisi, la consociata canadese non svolge unicamente la mera funzione di entità distributrice, ma intrattiene le relazioni commerciali (incluse quindi le fasi *post-*

¹⁰ Detto *Profit Level Indicator (PLI)*. Si veda i § 2.82 e seguenti delle Linee guida OCSE.

¹¹ La c.d. *tested party*. Si veda il § 3.18 delle Linee guida OCSE.

vendita e di *customer care*) e gestisce l'intero rapporto con i clienti finali nordamericani. Tali clienti sono, per il gruppo, di vitale importanza, contribuendo alla generazione di una parte cospicua del fatturato consolidato. Dunque, la gestione del rapporto e la conseguente necessità di una sempre maggiore fidelizzazione di tale clientela diventano un elemento chiave di tutto il *business* del gruppo e per un suo proficuo svolgimento nel corso del tempo. Ciò ha necessariamente dei riflessi anche sulla casa-madre italiana, che pur svolgendo un maggior numero di funzioni, detenendo più *asset* e assumendosi un livello più elevato di rischio, manifesta sicuramente un "*sensibile*" grado di (inter) dipendenza dallo sviluppo commerciale gestito e svolto dalla propria controllata canadese.

In aggiunta, è necessario sottolineare come tutto il processo di produzione (composto, principalmente, dalle fasi di approvvigionamento e confezionamento del prodotto) sia svolto dalla società italiana, che poi procede alla rivendita del prodotto finito a quella canadese. Dunque, emerge un'altra forma di interdipendenza all'interno del gruppo: infatti, senza le attività di tipo produttivo condotte dalla casa-madre, la consociata canadese non sarebbe in grado di esercitare il suo ruolo distributivo e commerciale e, di conseguenza, di valorizzare il suo peculiare rapporto con i clienti finali. Pertanto, le funzioni coinvolte nell'arco di tutta la produzione assumono valore strategico per l'intero gruppo, con riferimento alla transazione oggetto di analisi.

Il livello di integrazione che caratterizza, in ultima istanza, il flusso operativo dal *sourcing* al *post vendita*, rappresenta - ai sensi della definizione presente nelle Linee guida OCSE - un'adeguata base (concettuale e nei fatti) per l'applicazione del *Transactional profit split method*, poiché entrambe le consociate svolgono attività strategiche e vitali per l'intero *business*, assumono congiuntamente i relativi rischi e sono, quindi, entrambe titolate a una parte del profitto generato, superiore a quello che sarebbe verosimilmente identificabile a seguito dell'utilizzo di altri metodi di *transfer pricing* i quali sarebbero difficilmente in grado di valorizzare il contributo apportato da ciascuna delle consociate coinvolte alla creazione dell'intero profitto integrato sviluppato lungo la *value chain* del flusso in esame.

Complessità operative nell'applicazione del metodo

A livello generale, il *Transactional profit split method* si compone delle seguenti 2 fasi operative:

1. identificazione dell'utile da suddividere (il c.d. *combined profit*), relativo alla transazione controllata;
2. ripartizione dell'utile tra le società coinvolte alla luce di una base economicamente valida, che si avvicini alla ripartizione che sarebbe stata concordata tra parti indipendenti.

In pratica, dunque, il metodo della ripartizione degli utili richiede la definizione del contributo di ciascuna entità alla creazione del profitto, in termini di un'adeguata selezione delle funzioni svolte, dei beni utilizzati e dei rischi assunti. Per fare ciò, il modello richiede di ponderare il contributo di

ciascuna società mediante opportuni fattori di ripartizione (c.d. *splitting factors*)¹², che sono degli indicatori che approssimano l'intensità di quelle funzioni, asset o rischi coinvolti nella transazione controllata.

Tuttavia, le Linee guida OCSE non forniscono una *guidance* operativa¹³ che consenta una applicazione "trasversale" e "piatta" del metodo in una sorta di "formulaic approach": e ciò è del tutto comprensibile e fondato poiché – in considerazione di tutto quanto fin qui illustrato quanto ai meccanismi propri del *Transactional profit split* – esso si va a sostanziare in un modello di ripartizione del profitto che richiede – in ogni situazione in cui viene applicato – un esercizio di personalizzazione, come si trattasse di un "abito su misura" da disegnare e realizzare in base allo specifico caso oggetto di indagine. Lo sforzo, dunque, che la personalizzazione richiede conduce alla traduzione modellistica della conoscenza di sé che il gruppo multinazionale ha sviluppato durante la più ampia analisi di *transfer pricing*.

Durante la fase di predisposizione del modello per il caso del gruppo presentato al paragrafo precedente, sono emerse, infatti, le seguenti complessità operative:

1. al fine di delimitare con esattezza il perimetro e la portata della transazione controllata, è stato necessario disporre dei Conti economici segregati della capogruppo e della consociata canadese; infatti, solo in questo modo è stato possibile giungere alla corretta definizione dei ricavi e dei costi generati dalla transazione (*i.e.*, la vendita di prodotti finiti alla controllata canadese e la successiva distribuzione ai clienti finali) e calcolare il *combined profit*. Il problema, in questo contesto, è rappresentato dalle difficoltà nella raccolta e sistematizzazione dei dati gestionali, che ha richiesto uno sforzo da parte dell'area amministrazione-finanza-controllo di entrambe le consociate;
2. poiché l'applicazione del *Transactional profit split method* richiede la sostanziale creazione di un Conto economico complessivo dell'intera *value chain* nella quale la transazione *intercompany* in analisi si inserisce¹⁴, non è sufficiente avere a disposizione i Conti economici segregati, bensì è altrettanto necessario armonizzare i ²¹⁵ prospetti: infatti, applicando le 2 consociate (in Italia e in Canada) Principi contabili differenti, si è presentata la necessità di esprimere i 2 Conti economici utilizzando uno stesso set di regole (*i.e.*, nel caso in esame gli IFRS);
3. dopo le prime 2 fasi "preliminari", è stato necessario mettere a confronto funzioni-rischi-asset delle 2 società. A tal fine, il punto di partenza è stato rappresentato dalla documentazione sui prezzi di trasferimento (*master file* e documentazione nazionale): essa, infatti, la c.d. *FAR Analysis*, ovvero

¹² Rif. OECD TP Guidelines, § 2.171 e ss..

¹³ Tuttavia, per completezza espositiva, si deve far notare come tra gli allegati delle Linee guida OCSE (rif. *Annex II to Chapter II - Examples to illustrate the guidance on the transactional profit split method*) siano illustrati alcuni semplici esempi che possono fornire una illustrazione introduttiva dei meccanismi di ragionamento sottostanti l'applicazione del metodo in parola.

¹⁴ Ovvero, dall'acquisto delle materie prime da fornitori terzi da parte di Alpha, alla loro lavorazione da parte di quest'ultima, per poi passare alla vendita dei prodotti finiti dalla casa-madre italiana alla controllata canadese fino alla distribuzione da parte di questa seconda alla clientela sul mercato di destinazione.

¹⁵ Si tratta di 2 Conti economici segregati perché 2 sono le consociate che prendono parte alla transazione in esame.

la disamina approfondita della ripartizione dei 3 elementi in esame, con specifico riguardo alla transazione controllata oggetto di indagine. In tal modo, è stato possibile evidenziare quali funzioni avessero natura strategica per l'intero *business* e quanto fossero rilevanti per la casa-madre e per la consociata canadese, nonché quali fossero i rischi a esse associati;

4. inoltre, tramite la stessa *FAR Analysis*, è stato possibile individuare quelle funzioni definite "*routinarie*", ovvero quelle per cui è possibile rinvenire soggetti comparabili e stabilirne una remunerazione di mercato. Nella fattispecie, si tratta della funzione di distribuzione svolta dall'entità canadese. Queste ultime, essendo tipiche dei profili funzionali assegnati a ciascuna consociata, non dovranno essere direttamente considerate nel meccanismo di allocazione del profitto, ma andranno invece a stabilire un livello di remunerazione minima che dovrà essere - a prescindere dei risultati del modello - riconosciuta a ciascuna società coinvolta nel perimetro dell'analisi;

5. con riferimento al punto 3 esposto in precedenza e in relazione, quindi, alla mappatura delle funzioni strategiche, è stato necessario individuare appositi criteri di suddivisione del contributo e del valore aggiunto generato da entrambe le consociate, in modo da poter, di conseguenza, allocare il profitto combinato. Per fare ciò, è necessario individuare appositi fattori di allocazione (*splitting factors*): trattasi sostanzialmente di KPIs che vanno ad approssimare il grado di coinvolgimento di quelle funzioni, asset o rischi coinvolti nella transazione controllata, da parte di entrambe le consociate. La scelta di questi indicatori è l'elemento cruciale di ogni modello di *profit split*, poiché essi sono l'elemento variabile che può far cambiare maggiormente l'esito finale dell'allocazione del profitto tra le parti. Pertanto, gli *splitting factors* dovrebbero essere sempre oggetto di una disamina accurata, al fine di una scelta che sia il più aderente possibile alla realtà economica e aziendale del gruppo e che tenga, allo stesso tempo, in considerazione anche le *best practice* internazionali in materia.

Alcuni degli indicatori più usati, a titolo esemplificativo, possono riguardare i centri di costo, il livello degli investimenti effettuati nelle funzioni strategiche, il volume delle vendite o il valore degli asset utilizzati dalle parti coinvolte¹⁶;

6. il gruppo ha ritenuto opportuno effettuare dei *test* del modello di *profit split* partendo dagli anni fiscali precedenti a quello di sua prima implementazione: ciò ha dato la possibilità di compiere una fase di "*messa a punto*" del modello, il quale ha, *in primis*, consentito di rendere più precisa la selezione dei fattori di allocazione, validando ancora di più la fondatezza della scelta effettuata. Inoltre, procedendo in questo modo "*retrospettivo*", è stato possibile affiancare il *Transactional profit split method* agli altri metodi utilizzati in precedenza (come, ad esempio, il TNMM) e verificare quindi il livello di allineamento e di complementarità dei diversi approcci;

¹⁶ Rif. OECD TP Guidelines, § 2.179-2.181.

7. infine, è bene sottolineare come, per una corretta applicazione e rendicontazione di tutto il processo messo in atto, nonché per necessità di trasparenza, le caratteristiche del modello sono state formalizzate in un apposito contratto infragruppo sottoscritto dalle parti, che comprenda una sintesi delle modalità di calcolo, l'analisi funzionale posta in essere e l'allocazione dei profitti prevista.

Considerazioni finali: vantaggi e svantaggi del *Transactional profit split method*

Il presente contributo si è posto l'obiettivo di analizzare – prendendo spunto da un caso specifico – l'applicazione concreta del *Transactional profit split method*, in relazione alla operazione di cessione infragruppo (e successiva rivendita ai clienti finali) di beni agricoli e alimentari, prodotti in Italia e destinati al mercato canadese. L'esperienza sviluppata nell'elaborazione e nello sviluppo del modello ha permesso di mettere in evidenza pregi e aspetti critici relativi all'adozione di questa metodologia:

1. a livello preliminare, è necessario sottolineare l'importanza, per i gruppi multinazionali, del possesso di una documentazione sui prezzi di trasferimento che consenta una profonda e adeguata conoscenza dei flussi infragruppo e delle funzioni, dei rischi e degli asset coinvolti nel loro sviluppo. Infatti, la qualità di tali informazioni condiziona la successiva implementazione del modello di *profit split*;
2. l'analisi necessaria per la predisposizione del modello ha fornito al gruppo una più profonda conoscenza delle funzioni generatrici di valore e del loro sviluppo lungo tutta la catena del valore della transazione controllata in oggetto. Ciò permette, quindi, una più realistica ripartizione degli utili prodotti e fornisce uno strumento flessibile che consente di adeguare, a fronte di modifiche effettive dei ruoli operativi, il meccanismo di allocazione degli utili tra le consociate;
3. inoltre, il fatto che il *Transactional profit split method* prenda in considerazione l'intera catena del valore del gruppo (nella quale si inserisce la transazione *intercompany* oggetto di analisi) garantisce una miglior capacità di monitoraggio e previsione a livello di tutti i processi operativi. Ad esempio, può essere uno strumento utile per la continua revisione dei prezzi infragruppo e, nel caso preso in considerazione in precedenza, ciò ha degli importanti risvolti anche sulla contrattazione dei prezzi della materia prima negoziati in fase di approvvigionamento;
4. poi, un ulteriore vantaggio è rappresentato dalla possibilità di poter mettere in atto una più efficace gestione dei flussi di cassa. Nella pratica del *transfer pricing*, qualora le marginalità riscontrate a fine anno non fossero in linea con quelle previste dall'ALP, potrebbe rendersi necessario per i gruppi effettuare degli aggiustamenti di fine anno (*year-end adjustments*), i quali potrebbero comportare dei pagamenti finalizzati al ribilanciamento delle marginalità, con possibili movimentazioni anche di notevoli somme di denaro. Diversamente, il *Transactional profit split method* si presenta come strumento in grado

di ridurre l'impatto (economico e finanziario) degli aggiustamenti di fine anno, dal momento che i margini delle consociate coinvolte (e, di conseguenza, i *transfer prices* per addivenire alla ripartizione del profitto integrato) vengono definiti già attraverso l'allocazione del profitto combinato prevista dal modello e definita "a priori" e necessariamente monitorati in corso d'anno;

5. per quanto riguarda, invece, le ulteriori possibili criticità insite in un modello operativo basato sulla ripartizione del profitto, è da segnalare come l'operatività e l'efficacia di un *profit split approach* possano essere limitate da una mancanza di (affidabili) dati gestionali a livello aziendale (si ricordano, esempio, le già citate difficoltà nella predisporre dei Conti economici segregati) o dalla difficoltà di implementazione, sempre a livello delle varie consociate, di un adeguato sistema di raccolta e gestione dei dati necessari;

6. inoltre - e questo rappresenta forse uno degli aspetti più delicati, specialmente se si pensa al contesto della verifica fiscale, sia in Italia sia nel Paese estero coinvolto - gli *splitting factors* comportano necessariamente, data la loro natura di *proxy*, un certo grado di soggettività alla luce del fatto che sono scelti dal gruppo. Chiaramente, la scelta di un determinato fattore di allocazione può determinare lo spostamento di una quota (anche sensibile) del profitto integrato che viene in ultima istanza allocato presso le singole consociate;

7. da ultimo, in una visione d'insieme, l'intera struttura del modello potrebbe essere soggetta a una profonda revisione nel caso in cui venisse contestata la caratterizzazione funzionale di una o più delle società coinvolte o addirittura lo stesso metodo del *Transactional profit split* come quello più appropriato alla transazione in esame. In tal caso, si avrebbe inevitabilmente una variazione nella allocazione dei profitti, come conseguenza di una diversa attribuzione di funzioni, rischi e asset.

In conclusione, è possibile affermare che il *Transactional profit split method* ben rappresenti l'affermazione secondo cui "*Transfer Pricing is not an exact science*", essendo una metodologia caratterizzata da un ineludibile grado di soggettività, la quale può divenire un elemento di discussione con le autorità fiscali. Tuttavia, è anche il metodo che meglio si presta a rappresentare l'evoluzione, sempre più integrata e interdipendente, che stanno assumendo i modelli operativi di tanti gruppi multinazionali, di piccole, medie e grandi dimensioni.

Pertanto, oltre che a essere uno strumento di definizione della politica di *transfer pricing* all'interno di un gruppo, il *Transactional profit split method* è quello che stimola – forse più degli altri – una analisi delle dinamiche interne di funzionamento del gruppo così come una continua ricognizione degli andamenti del settore, in una costante tensione volta a ottenere una sintesi dinamica delle strategie aziendali, capaci di coniugare efficacemente istanze *cross-border* di natura operativa, gestionale, aziendale, finanziaria, legale e fiscale.