

# Riorganizzazione della catena produttiva: il *transfer pricing* quale chiave strategica per l'efficientamento del *business*

Gian Luca Nieddu – dottore commercialista e revisore legale, Ceo di Muse Strategy S.t.p. a r.l.

Emanuele Colombo Azimonti – dottore in economia, PHD, Muse Strategy S.t.p. a r.l.

*Il seguente contributo si occuperà di fornire spunti di analisi e riflessione in merito alle attuali modalità, ai rischi e alle opportunità relative ai processi di business restructuring implementati dai gruppi multinazionali. Dopo una prima sezione introduttiva, l'articolo analizzerà in maggior dettaglio il nesso tra le riorganizzazioni aziendali e la disciplina del transfer pricing, in modo da metterne in luce i punti di contatto e le criticità. Successivamente, verrà presentata una disamina più articolata di una specifica fattispecie di riorganizzazione, ovvero quella che riguarda il riassetto della catena produttiva. Da ultimo, si condivideranno alcune considerazioni finali di chiusura.*

## Introduzione: lo stato dell'arte del *business restructuring*

Nel contesto economico attuale, i gruppi multinazionali si trovano a dover affrontare e gestire la pressione di un mercato competitivo globale e in rapido mutamento. I gruppi, pertanto, hanno la necessità di esaminare l'efficienza e l'efficacia dei propri modelli operativi e di *business* di fronte alle mutevoli condizioni dei mercati di riferimento, senza distinzione di prodotti e/o settori. Si tratta, in altri termini, di ciò che potremmo definire una "costante tensione al cambiamento".

A questo *status* se ne aggiunge un altro, che sta assumendo sempre più rilevanza negli ultimi anni e rappresenta un ulteriore *step* nel processo di globalizzazione dei mercati: ovvero, le crescenti tensioni di natura geopolitica e la difficile gestione di alcuni degli aspetti più critici del fenomeno di espansione internazionale (si pensi, ad esempio, sia alle complicazioni sul lato approvvigionamento sia alle complesse strategie di penetrazione in nuovi mercati) stanno portando a un necessario ripensamento dei modelli e dei paradigmi su cui questa espansione si è fondata negli ultimi decenni. Ecco allora che non si può non notare come – special modo negli ultimi 5 anni – si stia assistendo

a un aumento delle attività di *business restructuring*<sup>1</sup> e, in questo contesto, i fattori trainanti più significativi sono il rallentamento macroeconomico globale, la necessità di rispondere allo *stress* finanziario a livello globale e l'aumento del grado di competizione. Diversamente, a livello aziendale i fattori più rilevanti sembrano essere la ricerca di progressi tecnologici, gli sviluppi normativi o politici e l'andamento stagnante della domanda. Più nel dettaglio, il seguente grafico mostra l'importanza dei principali *driver* che stanno guidando il recente *trend* di aumento dei processi di riorganizzazione:

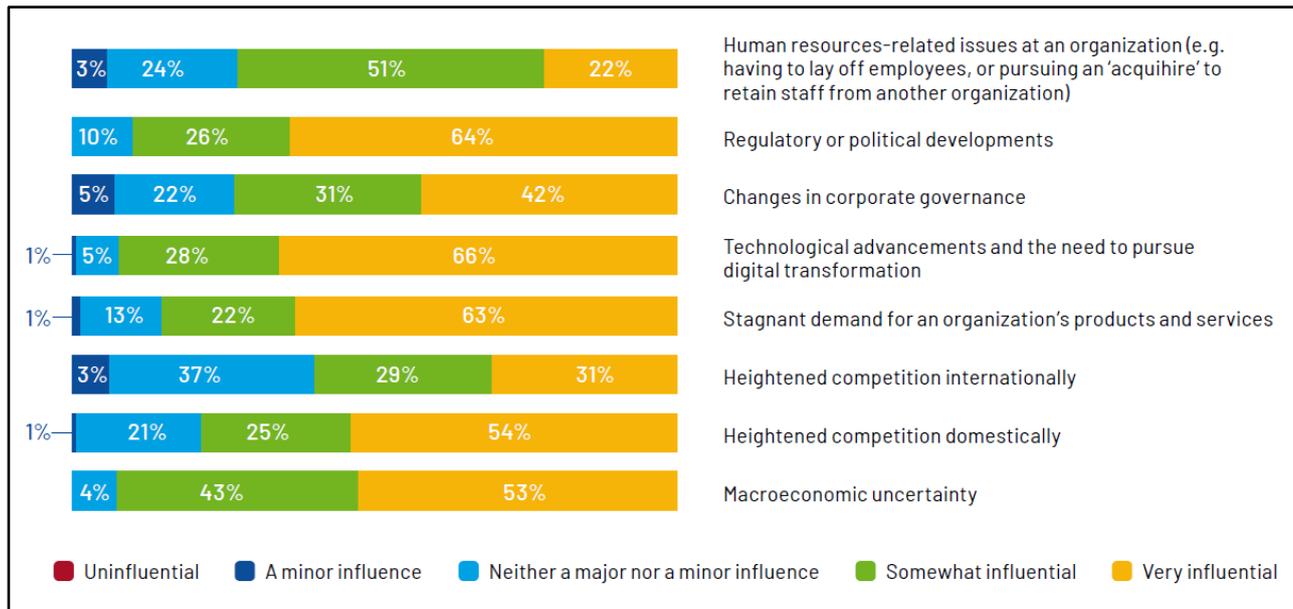


Figura 1: recenti *drivers* dei processi di *business restructuring*<sup>2</sup>

A fronte di un tale contesto operativo, è sicuramente necessario per i gruppi mettere a fuoco le caratteristiche principali di un processo di riorganizzazione internazionale, ancor più in considerazione del fatto che il *business restructuring* è materia sfaccettata e complessa. Infatti, questo aspetto si evince sin dalla difficoltà di trovare una definizione univoca di queste operazioni:

*"There is no legal or universally accepted definition of business restructuring. In the context of this chapter, business restructuring refers to the cross-border reorganization of the commercial or financial relations between associated enterprises, including the termination or substantial renegotiation of existing arrangements. Relationships with third parties (e.g. suppliers, subcontractors, customers) may be a reason for the restructuring or be affected by it"*<sup>3</sup>.

Inoltre, in linea generale, spesso sono fattori sia esterni sia interni che determinano la necessità per un gruppo multinazionale di cambiare oppure organizzare diversamente il proprio modello di

<sup>1</sup> Ovvero di revisione della catena del valore (*value chain*) e di approvvigionamento (*supply chain*).

<sup>2</sup> *"Corporate Restructuring Report"*, elaborato da SS&C Intralinks.

<sup>3</sup> Oecd, *"Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations"*, gennaio 2022, capitolo IX, § 9.1.

*business*. La ricerca di nuovi modelli logistici (sempre più attenti all'esigenza del cliente finale e alla sostenibilità), i cicli di innovazione più brevi, la strategica prossimità alle fonti di approvvigionamento (e.g., di materie prime, di semi-lavorati, di manodopera qualificata), sono – ad esempio – elementi che sempre più caratterizzano la fase attuale di riassetto internazionale dei gruppi. In ogni caso, uno dei principali obiettivi di tale operazione è l'ottimizzazione della *supply chain*, ovvero il coordinamento delle attività di progettazione, produzione, commercializzazione, distribuzione e assistenza *post vendita*, in modo da minimizzare i costi e rendere più rapido ed efficace il ciclo produttivo, consentendo così di liberare redditività che rischierebbe di disperdersi nelle diverse fasi in cui si articola il modello produttivo-distributivo.

A prescindere dalle necessità e dalle motivazioni sottostanti un'operazione di riorganizzazione del modello operativo, un gruppo che volesse intraprendere tale processo ha necessità di mettere a fuoco in modo puntuale – attraverso anche la creazione di opportuni presidi interni – gli elementi caratterizzanti il proprio modo di fare impresa all'interno delle specifiche circostanze economiche dettate dal mercato e del settore di riferimento. Tra questi, alcuni dei principali sono:

- modifica del profilo funzionale (e di rischio): un processo di *business restructuring* comporta, per definizione, un cambiamento dell'allocazione di funzioni-rischi-asset tra le consociate del gruppo, spesso nell'ottica di un accentramento. Ad esempio, i cambi nel modello di distribuzione possono portare alla conversione dei distributori *full-fledged* in distributori *limited-risk* o commissionari; oppure, nel caso della produzione, le entità produttrici *full-fledged* possono diventare *contract manufacturer* (produttori su commessa) o *toll manufacturer* (produttori conto terzi)<sup>4</sup>. Tuttavia, si deve altresì ricordare come progetti di riorganizzazione della *value chain* possono – al contrario – portare alla implementazione di modelli c.d. *decentralizzati* nei quali il ruolo di *pivot* della casa-madre e di eventuali *headquarters* di area risulta decisamente alleggerito rispetto alla prima opzione e viene lasciata una maggiore autonomia decisionale e di azione alle filiali locali;
- gestione dei beni immateriali: processi di trasformazione volti a creare una maggiore centralizzazione sono sovente accompagnati dalla necessità di trasferimento dei diritti sui beni immateriali (*intangible property - ip*). Ecco, dunque, che a seconda delle attività caratterizzanti il gruppo multinazionale, la necessità di snellire (*streamline*) e rendere più efficiente l'intera *supply chain* può spesso portare alla individuazione di una c.d. *ip company* (un'entità centrale all'interno del gruppo) che si occuperà di gestire le attività concernenti i beni immateriali<sup>5</sup>;
- definizione delle transazioni coinvolte: una ristrutturazione aziendale può comportare trasferimenti transfrontalieri di "*something of value*", ad esempio beni immateriali o materiali di valore. Può anche o in alternativa comportare la risoluzione o una sostanziale rinegoziazione di

<sup>4</sup> Linee guida Ocse sui prezzi di trasferimento, gennaio 2022, capitolo IX, § 9.2.

<sup>5</sup> Linee guida Ocse sui prezzi di trasferimento, gennaio 2022, capitolo IX, § 9.3.

accordi esistenti, ad esempio accordi di produzione, accordi di distribuzione, licenze, contratti di servizi, etc. di conseguenza, il trasferimento di “qualcosa di valore” rende necessario svolgere un’attenta analisi funzionale e del valore aggiunto creato, al fine di accertare se, quanto e in quale forma remunerare l’entità cedente. Pertanto, il primo passo dell’analisi di un processo di riorganizzazione dovrebbe essere quello finalizzato a delineare accuratamente le transazioni che compongono la ristrutturazione stessa, identificando le relazioni commerciali o finanziarie e le condizioni collegate a tali relazioni che portano ad un trasferimento di valore tra le varie entità del gruppo<sup>6</sup>;

– definizione del modello di allocazione dei profitti: mediante l’analisi dei rischi è poi possibile dimostrare che l’entità assoggettata al processo – per così dire – di ristrutturazione abbia effettivamente trasferito i rischi rilevanti a una sua consociata, ossia verificare che non si tratti di una riorganizzazione solo “formale” ma caratterizzata da sostanza economica. Infatti, il trasferimento di funzioni, competenze, rischi e/o asset di valore, nonché la conversione di un’attività in altre, implica una diversa assunzione di rischi e, di conseguenza, di una diversa attribuzione dei profitti, coerente con la ristrutturazione avvenuta.

Alla luce di quanto appena esposto, è quindi importante notare come emerga, nell’attuazione di un progetto di *business restructuring*, l’esistenza di una sorta di “tensione” tra obiettivi economico-aziendali-commerciali e principi e disposizioni di natura fiscale presenti sia nelle normative dei singoli Paesi, sia in quelle sovranazionali.

### **Business restructuring e transfer pricing**

Da una prospettiva aziendale, prima di effettuare un’operazione di riorganizzazione, un gruppo multinazionale non dovrebbe limitarsi a valutare anzitutto la convenienza economica<sup>7</sup> che ne deriverà, ma anche i possibili profili di rischiosità fiscale connessi alle operazioni che si vogliono porre in essere. Infatti, come già anticipato in precedenza, una riorganizzazione transfrontaliera determina, con tutta probabilità, una redistribuzione dei diritti sui profitti tra le consociate residenti nei vari Stati, per cui vanno poste in essere tutte le azioni volte a mitigare il rischio di erosione della base imponibile e artificioso spostamento dei profitti<sup>8</sup>.

Le attività di riorganizzazione prima descritte, al pari di tutte le transazioni e operazioni transnazionali svolte fra società correlate, sono governate dalla disciplina del *transfer pricing* che rappresenta l’espressione concreta dell’*arm’s length principle* (principio di libera concorrenza)

<sup>6</sup> Linee guida Ocse sui prezzi di trasferimento, gennaio 2022, capitolo IX, § 9.9.

<sup>7</sup> Sia in capo alle singole entità che a livello aggregato.

<sup>8</sup> L’Ocse parla infatti di *base erosion and profit shifting*.

formulato dall'Ocse<sup>9</sup> nonché a tutti le altre disposizioni in materia di fiscalità internazionale. Stante la peculiare complessità della materia del *business restructuring*, le linee guida Ocse sui prezzi di trasferimento dedicano al tema uno specifico capitolo (capitolo IX)<sup>10</sup>. Pertanto, alla stregua di una vera e propria bussola per cercare di ottenere il migliore allineamento possibile tra le esigenze dettate dal *business* e i requisiti della normativa fiscale, è consigliabile seguire un processo ben delineato finalizzato all'analisi economica delle riorganizzazioni aziendali che tenga conto delle indicazioni fornite dal già menzionato capitolo IX delle linee guida Ocse. Più precisamente, tale processo si articola nei seguenti passaggi:

1. analisi dell'intera operazione: l'inizio del processo di *business restructuring* coincide con la corretta definizione delle transazioni oggetto di analisi, tramite un confronto del profilo funzionale di tutte le parti coinvolte, sia prima sia dopo la riorganizzazione. Infatti, è importante ricordare qui come l'attività di *business restructuring* debba necessariamente essere caratterizzata da una prospettiva *ex ante* e una *ex post*: non solo va correttamente valorizzato il trasferimento di funzioni-rischi-asset, ma deve essere anche predisposta un'adeguata politica relativa alla corretta remunerazione delle transazioni infragruppo che verranno poste in essere a seguito della avvenuta riorganizzazione;
2. analisi delle motivazioni economiche: la fase successiva prevede che siano analizzate in modo approfondito le motivazioni e gli obiettivi economico-gestionali che giacciono alla base della riorganizzazione; allo stesso tempo, vanno messi in evidenza i benefici attesi, sia nell'ottica dell'intero gruppo, sia a livello della singola società interessata dal processo. Questo passaggio si rivela cruciale nel far emergere eventuali divergenze strategiche: infatti, i benefici (siano essi commerciali, gestionali o finanziari) previsti a livello globale potrebbero creare un attrito con la situazione *post*-riorganizzazione che caratterizza le singole entità, le quali potrebbero vedere ridotto il loro ruolo, con conseguenti difficoltà a livello operativo e di *performance* aziendale;
3. monitoraggio delle "*options realistically available*": poiché il *business restructuring* è attività governata dal principio di libera concorrenza, i gruppi dovrebbero valutare quale sarebbe la prospettiva di ciascuna consociata coinvolta dalla riorganizzazione se essa fosse – e agisse come – una società indipendente. In altre parole, come si comporterebbero 2 società terze (contraddistinte, almeno in linea teorica, dai principi di razionalità propri dell'*homo oeconomicus*) che si trovasse in procinto di valutare e formalizzare un'analogha attività di *business restructuring*? Questa domanda assume un'importanza cruciale all'interno del processo, poiché è sottesa all'analisi degli elementi a favore e a sfavore della riorganizzazione e delle opzioni alternative disponibili (le

<sup>9</sup> E presente altresì nel modello di convenzione contro le doppie imposizioni elaborato dalle Nazioni Unite cui si ispirano maggiormente le c.d. *developing countries*.

<sup>10</sup> Linee guida Ocse sui prezzi di trasferimento, gennaio 2022, capitolo IX, "*Transfer pricing aspects of business restructuring*".

c.d. ORA, *options realistically available*), al fine di decidere se aderire alla riorganizzazione oppure perseguire una delle possibili alternative. Pertanto, proprio come avverrebbe tra 2 parti indipendenti, questo *step* di analisi permette di mettere in luce eventuali corrispettivi o indennizzi da considerare per far divenire la partecipazione alla riorganizzazione l'opzione effettivamente più conveniente per le parti coinvolte.

Analisi della transazione: questo *step* analitico va a completare il passaggio esposto al punto precedente. Infatti, si pone l'obiettivo di determinare se, e a quali condizioni, 2 parti indipendenti avrebbero previsto l'esistenza di una remunerazione per la riorganizzazione. Le linee guida Ocse, a tal proposito, chiariscono che:

*"An independent enterprise does not necessarily receive compensation when a change in its business arrangements results in a reduction in its profit potential or expected future profits. The arm's length principle does not require compensation for a mere decrease in the expectation of an entity's future profits. When applying the arm's length principle to business restructurings, the question is whether there is a transfer of something of value (an asset or an ongoing concern) or a termination or substantial renegotiation of existing arrangements and that transfer, termination or substantial renegotiation would be compensated between independent parties in comparable circumstances"*<sup>11</sup>.

Dunque, in concreto, l'analisi mira a comprendere se l'attività di *business restructuring* abbia determinato:

- il trasferimento di *"something of value"*, come ad esempio uno specifico bene materiale o immateriale, dei diritti contrattuali, o un complesso di beni di varia natura atto a produrre reddito (*i.e.*, un ramo di azienda); e
- la rinegoziazione di termini contrattuali o la risoluzione degli accordi in essere, sia infragruppo sia con terzi.

Negli altri casi, invece, la riorganizzazione non dovrebbe prevedere nessun tipo di remunerazione. Inoltre, nel caso in cui le condizioni appena indicate trovassero applicazione, il gruppo dovrà procedere con la stima (sempre nell'ottica *arm's length*) del valore dell'elemento trasferito, in modo che la parte acquirente possa adeguatamente compensare quella cedente.

1. calcolo della remunerazione: la quantificazione dell'eventuale indennizzo da corrispondere si basa, solitamente, su 2 macro-categorie di metodi. La prima è rappresentata dai metodi propri del *transfer pricing*, utilizzati, ad esempio, nell'analisi della corretta applicazione del principio di libera concorrenza nel determinare i prezzi delle transazioni infragruppo<sup>12</sup>. La seconda, invece, riguarda la

<sup>11</sup> Linee guida Ocse sui prezzi di trasferimento (gennaio 2022), capitolo IX, § 9.39.

<sup>12</sup> Linee guida Ocse sui prezzi di trasferimento (gennaio 2022), capitolo II *"Transfer pricing methods"*.

possibilità di utilizzare specifici metodi valutativi, al fine di determinare, appunto, il valore di specifici elementi oggetto di trasferimento o, più in generale, riorganizzazione. In questo contesto, oltre alle considerazioni esposte nel capitolo VI delle linee guida Ocse in materia di valutazione di beni intangibili, è possibile fare riferimento a un vasto numero di metodi, come, ad esempio, quelli basati sull'attualizzazione dei flussi di reddito attesi (*discounted cash flow*) o quelli basati sui multipli. La scelta della metodologia più adeguata, in ultima analisi, dipende dalle caratteristiche intrinseche del tipo di operazione da porre in essere e, dunque, dalle tipologie di beni o attività che saranno ceduti nel processo di *business restructuring*. Peraltro, non è da escludersi un utilizzo di entrambe le 2 macro-categorie, al fine di ottenere una analisi complessa dove i metodi valutativi vengono utilizzati in un rapporto di complementarità oppure gli uni a scopo corroborativo degli altri;

2. gestione del "post-restructuring": come già accennato, la corretta pianificazione di un progetto di *business restructuring* non può tenere in considerazione solo le fasi di riorganizzazione propriamente dette, ma deve occuparsi anche dei nuovi flussi infragruppo che si vengono a delineare quale conseguenza del processo di ristrutturazione. Questo perché ognuno di essi può comportare specifiche problematiche di *transfer pricing*, anche diverse da quelle rilevate e gestite prima dell'attività di *business restructuring*. Va, dunque, necessariamente incorporato nell'analisi complessiva del progetto una corretta e puntuale mappatura delle transazioni *intercompany* in essere tra le consociate, alla luce della nuova distribuzione di funzioni, rischi e asset e dell'eventuale cambio nell'assetto del gruppo (a seguito di fusioni, disinvestimenti, liquidazioni, etc.). Andranno di conseguenza aggiornate le politiche sui prezzi di trasferimento del gruppo, affinché possano riflettere – in coerenza con il nuovo modello di *business* – la nuova realtà creatasi al termine del processo di *business restructuring*.

### La riorganizzazione della catena produttiva

Le tendenze di cambiamento nel contesto economico e di mercato, nonché le conseguenti decisioni da parte dei gruppi, stanno avendo particolare impatto sui modelli operativi e le catene del valore implementate fino a questo momento, specialmente per quanto riguarda le entità manifatturiere e produttive. In quest'ottica, l'efficientamento e il rafforzamento delle *supply chain* richiedono un processo completo di analisi del modello operativo, caratterizzato da una forte cooperazione lungo l'intera catena e da un costante monitoraggio dei rischi, tra cui assume particolare rilievo il rischio fiscale, per tutto quanto esposto al paragrafo precedente.

Dunque, concentrando l'analisi alle attività di *business restructuring* della catena produttiva, si sono osservate da parte dei gruppi le seguenti tipologie di strategie:

– *reshoring*: si riferisce al flusso di rientro delle attività di produzione e fabbricazione solitamente nel Paese di origine di un gruppo (*i.e.*, dove è localizzata la capogruppo), dopo che queste erano state

precedentemente esternalizzate in Paesi stranieri. Questa inversione di tendenza può essere attribuita all'aumento dei costi della manodopera nelle destinazioni *offshore* precedentemente favorite, alle interruzioni della catena di fornitura, all'aumento dei costi di trasporto e alla volontà di essere più vicini a clienti finali e centri di ricerca e sviluppo;

– *nearshoring*: simile ai flussi tipici del *reshoring*, si riferisce al processo di trasferimento della produzione più vicino al Paese di origine dell'azienda, in genere a fornitori in Paesi limitrofi. Questo approccio offre il vantaggio di ridurre significativamente i tempi e i costi di spedizione attraverso la vicinanza geografica. Il *nearshoring* mira a diversificare i rischi della *supply chain* riducendo la dipendenza da un'unica fonte, raccogliendo al contempo i frutti di costi inferiori e tempi di consegna più rapidi;

– *rightshoring*: si riferisce del posizionamento del processo di approvvigionamento e produzione in località e Paesi che forniscono la migliore combinazione di costi ed efficienza. Si tratta, dunque, di una strategia più ibrida rispetto alle 2 precedenti e tiene in considerazione una gamma più ampia di fattori, tra cui la disponibilità di competenze (sia umane che non), l'allineamento culturale, la conformità normativa e la prossimità geografica.

Le strategie relative ai fenomeni di riassetto appena menzionati sono motivate, *in primis*, da componenti di costo: infatti, mentre i costi della manodopera nei Paesi sviluppati possono essere più alti rispetto alle destinazioni tradizionali *dell'outsourcing*, il *reshoring* può portare a significativi risparmi su altre componenti, in particolare quelle a lungo termine. I gruppi possono beneficiare, ad esempio, di costi logistici ridotti e/o di minori spese di mantenimento del magazzino. Tali componenti stanno diventando sempre più centrali nelle politiche di efficientamento. In quest'ottica, il *nearshoring* offre altresì il vantaggio di poter aver accesso a un costo del lavoro ridotto, rimanendo però in prossimità dei mercati di riferimento.

Un ulteriore elemento caratteristico di questa fase di *restructuring* delle attività produttive è la volontà di migliorare la resistenza e la resilienza della *supply chain*. Questo avviene principalmente minimizzando la dipendenza da fornitori lontani e mitigando i rischi associati alle tensioni geopolitiche e alle interruzioni globali lungo la catena di fornitura (si pensi – ad esempio – a componenti elettronici alla cui base vi sono metalli rari). La caratteristica cruciale, dunque, è la ricerca di una diversificazione, specialmente nelle fonti di approvvigionamento.

Poi, un processo di riorganizzazione che miri a riavvicinare gli stabilimenti di produzione al resto della catena produttiva (e al mercato di riferimento) consente ai gruppi di mantenere un migliore processo di controllo di qualità sui loro prodotti. Ciò è particolarmente rilevante per settori dove precisione e qualità sono fondamentali, così come la capacità di rispondere rapidamente alle criticità relative alla qualità. In quest'ottica, inoltre, poiché le preferenze dei consumatori finali sono in rapida e costante evoluzione, la reattività ai cambiamenti del mercato è fondamentale per i gruppi

e per la loro competitività. La riorganizzazione della catena, pertanto, consente di ridurre i tempi di consegna e aumentare la reattività di risposta.

Infine, in un contesto – come quello attuale – in cui la sostenibilità sta diventando un fattore critico e strategico sia per i consumatori sia per gli investitori, l'intera strategia di riorganizzazione della catena del valore e produttiva deve essere osservata attraverso la lente ESG (*environmental – social – governance*). Infatti, localizzando correntemente la produzione (e, di conseguenza, la logistica), i gruppi multinazionali possono contribuire a ridurre il loro impatto ambientale e sociale.

È importante poi sottolineare che spesso un progetto di *business restructuring* prevede interventi di entità minore sulla catena produttiva, rispetto a quelli appena analizzati; ad esempio, sovente i gruppi optano per un più semplice riassetto delle funzioni (e quindi di rischi e asset) caratterizzanti le loro unità manifatturiere. Ad esempio, come già accennato in precedenza, la modifica al modello operativo può prevedere uno snellimento della combinazione funzioni-rischi-assets, comportando così la riqualificazione di talune consociate da produttori a rischio pieno (*full-fledged*) a produttori su commessa (*contract manufacturer*) o in conto lavoro (*toll manufacturer*). Anche in questi casi, però, valgono le considerazioni di natura strategica appena esposte, con la necessità di calarle nelle realtà in esame al fine di constatarne l'effettiva portata.

### Considerazioni conclusive

Il presente contributo si è posto l'obiettivo di analizzare l'intersezione tra elementi manageriali, strategici e fiscali dei processi di riorganizzazione internazionale, con un particolare *focus* sulle trasformazioni in atto nel contesto dei modelli manifatturieri/produttivi.

Emerge chiaramente un elemento: il comune denominatore delle strategie di *business restructuring* attualmente più diffuse è la progressiva ricerca di un accorciamento della *supply chain*. Ciò ha, inevitabilmente, importanti riflessi sulla struttura dei modelli operativi transnazionali dei gruppi; ad esempio:

- sia che si tratti di operazioni più estese (ad esempio i già menzionati *reshoring*, *nearshoring*, etc.), sia che i gruppi optino per più semplici modifiche del profilo funzionale delle consociate produttive, nel disegnare una strategia di *business restructuring* è di primaria importanza considerare, sin dall'inizio, le intersezioni del processo con le tematiche di fiscalità internazionale. Questo elemento, infatti, contribuisce a una visione olistica della catena di produzione, che diventa sempre più una *catena del valore* a tutti gli effetti, che tenga conto degli aspetti strategici e dei profili di rischio e sviluppo;
- più nel dettaglio, per quanto riguarda le tematiche maggiormente inerenti al *transfer pricing*, occorre tenere presente che il disinvestimento completo (o anche la semplice modifica del profilo funzionale) da un Paese in cui il gruppo aveva il suo centro produttivo può comportare la necessità

di individuare e quantificare l'esistenza di "*something of value*", che richiede specifiche analisi di remunerazione;

– inoltre, un cambio nell'assetto funzionale e di rischio implica una nuova e mutata relazione tra le consociate. E dunque, come logica conseguenza, nuove tipologie di flussi infragruppo e modifiche ai prezzi di trasferimento che dovranno essere adeguatamente rappresentate in appositi contratti (in forma scritta) e nella *TP documentation*, al fine di coglierne a pieno anche le implicazioni di natura legale e fiscale<sup>13</sup>;

– poi, un elemento critico dei progetti di *business restructuring*, specialmente nell'ambito produttivo, è rappresentato dal monitoraggio e nella gestione dei beni strumentali, in particolar modo gli *IP*. Infatti, il processo manifatturiero è sempre più basato su innovazioni tecnologiche che, nell'ambito di realtà multinazionali, vengono solitamente sviluppate da una o più delle consociate appositamente dedicate. Modifiche a questo tipo di struttura (ad esempio, trasferimento dei diritti sugli intangibili, spostamento dell'entità dedicata alla R&S) devono essere accompagnati da un'attenta valutazione degli asset coinvolti ed, eventualmente, trasferiti;

– infine, nel contesto dell'interazione tra *drivers* del *business restructuring* e fiscalità internazionale, un fattore rilevante per più efficienti decisioni di riorganizzazione può essere rappresentato dagli incentivi fiscali offerti dai vari Paesi in cui un gruppo si trova a operare. Infatti, agevolazioni per la R&S e lo sfruttamento della proprietà intellettuale possono essere preziose opportunità per i gruppi per ridurre i costi, accelerare l'innovazione e ottenere un vantaggio competitivo nel mercato manifatturiero globale.

Ne consegue, dunque, la necessità di un coinvolgimento a più livelli e a più riprese di tutte le figure (dai *C-level* ai responsabili di funzione) che saranno chiamate a dare un contributo fattivo al *design* e alla implementazione del progetto, il cui sforzo corale dovrà cercare di coniugare – si potrebbe dire – le "*esigenze del centro con quelle della periferia*".

---

<sup>13</sup> Sia di imposizione diretta che indiretta.