

# Dazi USA, transfer pricing e impatti sulla supply chain: riflessioni operative

Gian Luca Nieddu – Dottore Commercialista e Revisore legale (CEO di MUSE STRATEGY S.t.p. a r.l.)

Riccardo Todisco – Dottore in Economia (MUSE STRATEGY S.t.p. a r.l.)

*Il presente contributo si occuperà di passare in rassegna, in primo luogo, le caratteristiche principali dell'imposizione doganale e degli effetti che l'introduzione di dazi può avere sulle supply chain. Successivamente, si procederà a prendere in considerazione più da vicino la realtà dei gruppi multinazionali: sarà dunque l'occasione per condividere alcune riflessioni operative in merito alla gestione degli impatti sui prezzi di trasferimento creati da un inasprimento delle barriere commerciali.*

## Il contesto economico: sintesi

Dall'elezione di Donald Trump, il contesto economico ha subito vari "scossoni" a seguito degli annunci sui dazi dell'Amministrazione statunitense. Inizialmente, sono state annunciate tariffe del 25% su acciaio e alluminio (operative dal 12 marzo) e sull'intero comparto automobilistico – con effetto dal 3 aprile per i veicoli finiti e dal 3 maggio per i componenti – un nuovo Decreto del Presidente Trump ha ufficializzato l'imposizione di ulteriori misure tariffarie su base bilaterale. Secondo quanto dichiarato, la motivazione alla base di queste iniziative è la carenza di equità nei rapporti commerciali degli Stati Uniti con Paesi terzi, la presenza di squilibri tariffari e ostacoli non doganali, nonché l'adozione di politiche economiche ritenute lesive della sicurezza economica nazionale.

Per far fronte a questa situazione definita come una crisi economico-strategica, l'Amministrazione statunitense aveva inizialmente stabilito una nuova imposta doganale del 10% su tutte le merci in arrivo da Nazioni terze, a partire dal 5 aprile 2025. A partire dal 9 aprile, questo dazio *ad valorem* sarebbe stato ulteriormente aumentato nei confronti dei Paesi indicati nell'allegato I del provvedimento applicando aliquote differenziate per ciascuno di essi. In particolare, le importazioni dall'Unione Europea avrebbero dovuto subire una tariffa del 20%. I nuovi dazi erano previsti estendersi anche ai beni provenienti da diverse economie, tra cui Cina (34%), Vietnam (46%), Taiwan (32%), Giappone (24%), India (26%), Corea del Sud (25%), Thailandia (36%), Svizzera (31%), Indonesia (32%), Cambogia (49%) e Regno Unito (10%). Le tariffe previste dal Decreto esecutivo del 2 aprile avrebbero dovuto aggiungersi a tutti i dazi, imposte o tributi già esistenti, in funzione della

classificazione doganale applicabile – considerando che il regime MFN<sup>1</sup> (Most-Favoured-Nation) statunitense prevede un'aliquota media del 3,3%.

In parallelo, in reazione alle misure su acciaio e alluminio, l'Unione Europea aveva adottato il Regolamento di esecuzione UE 2025/612 il 24 marzo 2025, aggiornando il sistema di salvaguardia sulle importazioni statunitensi di acciaio.

Il 9 aprile veniva quindi pubblicato l'EO 14266, il quale modificava l'EO 14257 prevedendo la sospensione – a partire dal 10 aprile e fino al 9 luglio – delle tariffe “reciproche” imposte nei confronti dei Paesi elencati nell'Allegato I dell'EO 14257, a esclusione dei prodotti originari della Repubblica Popolare Cinese, inizialmente sottoposti a un dazio *ad valorem* del 145% e successivamente ridotto del 115%. Tali mutamenti di direzione sono stati presi dall'Amministrazione Trump alla luce della volontà di molti Paesi di intraprendere specifiche negoziazioni con gli USA al fine di raggiungere un accordo sulle misure annunciate.

Alla luce di quanto sopra, a oggi<sup>2</sup> resta in vigore il dazio *ad valorem* del 10% da aggiungere sui dazi che normalmente scontano i prodotti UE importati in America. La tariffa del 10% riguarda tutte le importazioni di merci originarie dei Paesi elencati nell'Allegato I dell'EO 14257, a esclusione della Cina. Inoltre, continuano ad applicarsi le misure tariffarie previste sull'importazione di alluminio, acciaio e loro prodotti derivati, quelle previste per il settore automotive e le relative esenzioni previste dell'EO 14257.

Il 10 aprile la Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen aveva rilasciato una dichiarazione ufficiale in cui, accogliendo con favore l'annuncio del Presidente Trump di sospendere per 90 giorni le tariffe reciproche imposte nei confronti dell'UE (e degli altri Paesi elencati nell'allegato I dell'EO 14257), aveva comunicato a sua volta la decisione dell'esecutivo europeo di sospendere per 90 giorni l'adozione delle contromisure commerciali unionali.

Il 14 aprile, in risposta alla decisione dell'amministrazione Trump di reintrodurre e ampliare i dazi sull'acciaio e sull'alluminio (elevati al 25%), la Commissione Europea aveva poi adottato un pacchetto di misure di riequilibrio commerciale con l'obiettivo di compensare il danno a carico dell'industria europea, in particolare del settore siderurgico e metallurgico. Con il Regolamento di esecuzione UE 2025/778 furono poi modificate le misure tariffarie adottate nel 2018 e nel 2020 e

---

<sup>1</sup> «*Bilateral and regional investment agreements have proliferated in the last decade and new ones are still being negotiated. Most-Favoured-Nation (MFN) clauses link investment agreements by ensuring that the parties to one treaty provide treatment no less favourable than the treatment they provide under other treaties in areas covered by the clause. MFN clauses have thus become a significant instrument of economic liberalisation in the investment area. Moreover, by giving the investors of all the parties benefiting from a country's MFN clause the right, in similar circumstances, to treatment no less favourable than a country's closest or most influential partners can negotiate on the matters the clause covers, MFN avoids economic distortions that would occur through more selective country-by-country liberalisation. Such a treatment may result from the implementation of treaties, legislative or administrative acts of the country and also by mere practice*». Fonte: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2004/09/most-favoured-nation-treatment-in-international-investment-law\\_g17a1669/518757021651.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2004/09/most-favoured-nation-treatment-in-international-investment-law_g17a1669/518757021651.pdf).

<sup>2</sup> Si precisa che il presente contributo è stato chiuso in redazione in data del 9 giugno 2025.

introdotte nuove misure tariffarie su altri determinati prodotti statunitensi applicabili a partire dal 15 aprile.

Sempre il 14 aprile, con il Regolamento di esecuzione UE 2025/786, le misure tariffarie che sarebbero dovute scattare il 15 aprile sono state sospese fino al 14 luglio 2025. La sospensione è finalizzata a favorire il negoziato con gli Stati Uniti per una possibile rimozione o attenuazione delle tariffe statunitensi. Tuttavia, incombe dall'Amministrazione statunitense l'applicazione di dazi al 50% sui prodotti importati dall'Unione Europea a partire dal 1° giugno 2025, nonostante la loro applicazione sia stata sospesa fino al 9 luglio 2025.

In ultimo<sup>3</sup>, con il proclama presidenziale dello scorso 3 giugno 2025 "Adjusting Imports of Aluminum and Steel into the United States", l'Amministrazione americana ha disposto a partire dal 4 giugno il raddoppio dei dazi sulle importazioni di determinati prodotti in acciaio e alluminio, portandoli dal 25% al 50%. Più nel dettaglio la nuova misura si applica<sup>4</sup>:

- ai prodotti siderurgici di acciaio e alluminio, compresi quelli derivati, elencati negli Allegati I e II del proclama (in attesa di pubblicazione nel Federal Register);
- esclusivamente al valore dichiarato del contenuto di acciaio o alluminio presente nell'articolo importato negli Stati Uniti<sup>5</sup>.

Per i prodotti derivati di acciaio e di alluminio non classificati nei capitoli 73 e 76, il dazio continua ad applicarsi solo sul valore del contenuto di acciaio e di alluminio. Inoltre, il proclama del 3 giugno 2025 stabilisce che la componente non metallica degli articoli importati debba essere assoggettata alle tariffe reciproche previste dall'Executive Order 14257, attualmente fissate al 10%, introducendo quindi il cumulo tra le 2 misure.

Pertanto, a differenza dei periodi precedenti, dal 4 giugno verrà applicato:

- un dazio del 50% sul valore del contenuto in acciaio o alluminio; e
- un dazio del 10% sul valore della componente non metallica dell'articolo.

Gli Stati Uniti sono diventati il secondo mercato del made in Italy, con un export che nel 2024 ha raggiunto circa 67,2 miliardi di euro, superando già nel 2022 la Francia, mercato che oggi vale circa 62,4 miliardi di euro.

L'analisi settoriale evidenzia che, nel 2023, l'Italia è il primo Paese dell'Unione Europea per esportazioni negli Stati Uniti nei settori con una elevata presenza di micro e piccola impresa (MPI)

- food, moda, legno e mobili, prodotti in metallo, altre manifatture, tra cui gioielleria e occhialeria – con 7,2 miliardi di euro, davanti a Germania con 13,6 miliardi e Francia con 8,2 miliardi<sup>6</sup>. Questi dati

<sup>3</sup> <https://www.assolombarda.it/>.

<sup>4</sup> Il Regno Unito è temporaneamente esentato dall'aumento dei dazi al 50%.

<sup>5</sup> Si tratta di una modifica rilevante rispetto alle procedure precedenti in base alle quali, per i prodotti classificati nei capitoli 73 e 76 del Sistema Armonizzato, il dazio del 25% andava calcolato sull'intero valore del bene.

<sup>6</sup> <https://www.confartigianato.it/2024/11/studi-stati-uniti-italia-1-esportatore-ue-nei-settori-di-micro-e-piccola-impresa-con-172-miliardi-e-di-export/>.

contribuiscono, dunque, a fornire una idea sull'impatto che possono avere i dazi sull'economia italiana ed europea.

Già nel primo mandato (2017–2021) l'amministrazione Trump, aveva imposto dei dazi aggiuntivi ma che avevano ancora percentuali sostenibili attestandosi su un valore medio del 3%. I dazi imposti nel "Liberation Day" hanno tutt'altro valore e impatto, simile a una vera e propria guerra commerciale con i Paesi esteri, con rilevante effetto – tra gli altri – di creare estrema incertezza e imprevedibilità nella evoluzione degli scenari macro-economici e commerciali.

### Impatto sulle supply chain

In termini generali, i dazi rappresentano una barriera al commercio: sono stati utilizzati nel passato e lo sono tutt'ora per favorire i produttori interni del Paese che li applica a discapito dei produttori esteri. Tuttavia, i primi a essere colpiti sono i consumatori finali, in quanto si trovano ad avere merce a un prezzo più elevato ma anche i produttori interni non ne restano indenni, qualora essi abbiano la necessità di approvvigionarsi (ad esempio per semilavorati o componenti) da fornitori internazionali. Diversamente, per il Paese impositore – trattandosi di un'imposta – i dazi rappresentano un'entrata monetaria generando un gettito fiscale più elevato.

Ora, cogliendo l'occasione delle manovre messe in atto dal Governo statunitense dall'aprile scorso, si ritiene importante domandarsi su quale entità – all'interno di un gruppo multinazionale – debba ricadere questo nuovo e impreveduto onere.

In primo luogo, è sicuramente utile richiamare come il pagamento dei dazi dipenda dalle clausole di trasporto, ovvero gli Incoterms®<sup>7</sup>. Gli Incoterms® generalmente prevedono il pagamento dei dazi a carico del soggetto importatore. Solo in un caso, con la clausola DDP – Delivery Duty Paid, il pagamento dei dazi è a carico dell'esportatore. L'utilizzo della clausola DDP è frequente nell'ambito B2C<sup>8</sup>. Considerando, allora, l'incremento dei dazi imposto dagli Stati Uniti d'America, è possibile affermare che nella maggior parte dei casi saranno le società americane a doversene fare carico dovendo così affrontare diversi possibili scenari; ad esempio:

– qualora non abbiano la possibilità di scaricarli (in tutto o in gran parte) a valle sui propri clienti attraverso un aumento dei prezzi di vendita/distribuzione, gli importatori USA dovranno necessariamente avviare un confronto con i propri fornitori localizzati fuori dal Paese per una rinegoziazione di tutti i termini contrattuali. Allora, i rapporti commerciali tra i 2 soggetti metteranno in luce la forza negoziale, la struttura della catena di approvvigionamento ed eventuali rapporti di interdipendenza, tenendo altresì conto dell'orizzonte temporale dell'aumento dei dazi (ovvero, se è

<sup>7</sup> International Commerce Terms 2020. Sono i termini contrattuali utilizzati nel commercio internazionale che regolano importazioni e esportazioni, ratificati dall'International Chamber of Commerce. L'ultimo aggiornamento degli Incoterms® è del 2020 (<https://www.sace.it/education/dettaglio/incoterms-2020-cosa-sono-e-quali-sono-le-novit%C3%A0>).

<sup>8</sup> Business To Consumer.

giudicata una fase temporanea di breve periodo e di come potrebbe evolvere nel medio-lungo termine);

– nel caso in cui la parte di supply chain che si sviluppa sul territorio USA abbia invece la possibilità di assorbire in larga misura l'incremento dei dazi scontati dalla merce in ingresso sul territorio americano, allora si potrebbe essere indotti a pensare che l'importatore USA non sarà indotto a una rinegoziazione profonda dei termini e delle condizioni di acquisto in essere con i propri fornitori ubicati fuori dagli Stati Uniti.

Tuttavia, è fondamentale ricordare che l'introduzione (unilaterale) di nuovi dazi scatena reazioni di reciprocità nelle controparti colpite, le quali reagiranno – di rimando – con l'incremento dei o l'assoggettamento a nuovi dazi a carico delle merci provenienti dal Paese che ha fatto la prima mossa. Quindi, se è vero che le merci introdotte nel territorio americano dovranno soggiacere a una componente daziaria più elevata, specularmente le merci provenienti dagli USA sconteranno un innalzamento dei dazi nel momento del loro ingresso in un Paese colpito dall'aumento delle tariffe imposte dal Governo statunitense.

A partire dalla ripresa *post-pandemica* si è parlato molto di revisione delle supply chain da parte delle PMI italiane. Se molte hanno adottato misure di varia portata a riguardo, altre (forse troppe) sono ancora eccessivamente esposte a eventi imprevedibili con la conseguenza di risultare rigide e poco reattive al mutare delle circostanze di una arena competitiva davvero globale e globalizzata. È importante, pertanto, compiere una revisione di tutte le fasi di cui si compone la supply chain, dalle fonti di approvvigionamento (fornitori) fino ai canali di sbocco (clienti).

Ogni progetto di revisione deve allora muovere i primi passi dalla raccolta e dall'analisi dei dati di base al fine di mettere a fuoco i contorni della situazione e di individuarne i drivers fondamentali. Ecco, allora, che nella specifica situazione oggi in esame giova considerare che il calcolo dei dazi si compone di 2 fattori: il Paese di origine della merce e la tipologia dell'importato. In ambito doganale europeo, si parla di "origine non preferenziale" e "origine preferenziale" della merce.

Il principio di origine non preferenziale, ex art. 60 CDU, si basa sul concetto di interamente ottenuto e di ultima trasformazione sostanziale. I prodotti interamente ottenuti sono quelli chiaramente originari di un determinato Paese perché, ad esempio, ivi cresciuti (animali e vegetali) o estratti (minerali). I prodotti sostanzialmente trasformati sono quelli – caratteristici dell'odierno processo di produzione trasversale a vari Paesi – ottenuti nel Paese che contribuisce, per il conferimento del carattere originario, con:

*«l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale ed economicamente giustificata, effettuata presso un'impresa attrezzata a tale scopo, che si sia conclusa con la fabbricazione di un prodotto nuovo o abbia rappresentato una fase importante del processo di fabbricazione».*

L'elenco dei prodotti interamente ottenuti si ritrova nell'art. 31 R.D.<sup>9</sup>, mentre la norma anti-elusione nell'art. 33 R.D.

Alla base dell'indicazione dell'origine preferenziale vi invece è un accordo commerciale tra Unione Europea e Paesi, o gruppi di Paesi, terzi attraverso il quale – per lo scambio di determinati prodotti riconosciuti come originari di uno dei Paesi contraenti – viene riservato appunto un trattamento preferenziale bilaterale con regime di reciprocità. In altre tipologie di accordi, invece, il trattamento preferenziale è previsto come unilaterale, senza regime di reciprocità, ed è concesso di solito dalla UE a Paesi terzi in condizioni economiche svantaggiate o a Paesi terzi meno sviluppati. Per quanto concerne le fonti giuridiche dell'origine preferenziale, l'art. 64 CDU, par. da 1 a 3, stabilisce le regole da applicare per l'acquisizione dell'origine preferenziale al fine di poter beneficiare delle misure tariffarie preferenziali indicate nell'art. 56 CDU, lett. d) "misure tariffarie preferenziali contenute in accordi che l'Unione ha concluso con alcuni Paesi o territori non facenti parte del suo territorio doganale o con gruppi di tali Paesi e territori", e lett. e) "misure tariffarie preferenziali adottate unilateralmente dall'Unione nei confronti di taluni Paesi o territori non facenti parte del suo territorio doganale o di gruppi di tali Paesi e territori".

In ambito doganale americano si fa riferimento alle Non-Preferential/Preferential Rules Of Origin e alla substantial transformation (trasformazione sostanziale). L'ente americano che si occupa delle dogane è la Custom Border Patrol ("CBP"). Ricostruire il percorso del prodotto, a cominciare da dove arrivano le materie prime passando per i Paesi in cui vengono effettuate le lavorazioni fino a identificare i Paesi da cui partono i prodotti finali è di fondamentale importanza per stabilire il Paese di origine. Poiché stiamo qui analizzando sostanzialmente flussi in uscita dall'Unione Europea, che costituisce un unico territorio doganale, è importante identificare e approfondire le regole che vengono utilizzate negli Stati Uniti d'America per stabilire l'origine della merce.

Negli USA, come nel CDU, sono distinte Non-Preferential Rules Of Origin e Preferential Rules Of Origin. In base alle norme di origine non preferenziale statunitensi, si applicano 2 criteri principali. In primo luogo, le merci che sono interamente frutto, prodotto o fabbricazione di un determinato Paese sono attribuite a quest'ultimo. Questo principio è noto come principio del "wholly obtained"<sup>10</sup>.

In secondo luogo, quanto alla tipologia del prodotto importato, se esso è costituito da componenti provenienti da più di un Paese, per determinare l'origine si applica il "principio della trasformazione sostanziale". Nella maggior parte dei casi, l'origine del bene è determinata dall'ultimo luogo in cui il prodotto è stato sostanzialmente trasformato in un articolo commerciale nuovo e distinto sulla base

<sup>9</sup> Regolamento delegato UE 2015/2446 della Commissione, del 28 luglio 2015, che integra il Regolamento UE 952/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio in relazione alle modalità che specificano talune disposizioni del Codice Doganale dell'Unione (Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea L 343 del 29 dicembre 2015).

<sup>10</sup> Congressional Research Service, "International Trade: Rules of Origin", del 3 marzo 2020.

di un cambiamento di nome, carattere o uso<sup>11</sup>. La determinazione di ciò che costituisce un cambiamento sufficiente a far sì che un prodotto sia considerato sostanzialmente trasformato è il momento in cui una decisione sull'origine può rivelarsi piuttosto complessa. Nel determinare l'origine, il CBP prende in considerazione uno o più dei seguenti fattori:

- le caratteristiche, il nome o l'uso dell'articolo;
- la natura del processo di fabbricazione dell'articolo, rispetto ai processi utilizzati per produrre le parti, i componenti o gli altri materiali importati per la fabbricazione del prodotto;
- il valore aggiunto dal processo di fabbricazione, compresi il costo di produzione, l'ammontare dell'investimento di capitale o la manodopera richiesta, rispetto al valore apportato da altri componenti; e
- il carattere essenziale è stabilito dal processo di fabbricazione o dal carattere essenziale delle parti o dei materiali importati.

Le regole di origine preferenziali sono utilizzate per verificare che i prodotti siano idonei a beneficiare dell'esenzione dai dazi doganali nell'ambito dei programmi di preferenza commerciale degli Stati Uniti, come il Sistema di Preferenze Generalizzate (SPG), l'African Growth and Opportunity Act (AGOA), o degli accordi di libero scambio (Free Trade Agreements – “FTA”), come l'accordo tra Stati Uniti e Messico e Canada (USMCA) e l'accordo di libero scambio tra Stati Uniti e Corea del Sud (KORUS FTA). Come per i ROO<sup>12</sup> non preferenziali, se le merci sono “interamente prodotte” da un beneficiario di un programma preferenziale o di un accordo di libero scambio, stabilire l'origine è di solito abbastanza semplice. Tuttavia, se un bene non è stato interamente coltivato o prodotto nel Paese o nella regione in questione, si applicano le regole di origine specifiche della preferenza commerciale o dell'accordo di libero scambio.

Un concetto molto importante è quello di substantial transformation. In genere, la “trasformazione sostanziale” viene determinata dalla U.S. Custom and Border Protection (CBP) caso per caso. Il CBP esamina l'insieme delle circostanze per determinare se il nome, il carattere o l'uso del prodotto sia cambiato a causa delle operazioni di fabbricazione o di lavorazione nell'ultimo Paese di produzione, sebbene non sia necessario che si verifichino tutti e 3 gli elementi per riscontrare una trasformazione sostanziale. L'analisi determina se le «*parti perdono la loro identità e diventano parte integrante di un nuovo prodotto*». Le operazioni di assemblaggio che sono “minime o semplici”, rispetto a quelle “significative o complesse”, in genere non danno luogo a una trasformazione sostanziale.

---

<sup>11</sup> La Suprema Corte degli Stati Uniti ha applicato per la prima volta lo standard di trasformazione sostanziale in *Anheuser-Busch Brewing Association v. United States*, 207 U.S. 556. Si veda anche U.S. Customs and Border Protection, “What Every Member of the Trade Community Should Know about U.S. Rules of Origin”, in *Informed Compliance Series*, maggio 2004, pag. 9.

<sup>12</sup> Rules Of Origin.

Quindi per stabilire, dal lato USA, il Paese di origine può rendersi necessario un ruling con il CBP che licenzia un parere vincolante sulla tematica in questione. Le richieste di ruling alla Custom Border Patrol possono riguardare la classificazione delle merci, il Paese di origine, l'applicazione di accordi di libero scambio<sup>13</sup>. Alla luce di quanto appena detto, il semplice sdoganamento o lavorazioni minime non sono ritenute idonee a modificare il Paese di origine della merce per poter usufruire di dazi più favorevoli.

### Mitigazione degli impatti dei dazi: spunti operativi

Pertanto, una prima verifica da effettuare è sicuramente la presenza di accordi di libero scambio (o FTA) in vigore tra gli Stati Uniti e i Paesi coinvolti nella supply chain. Gli FTA non eliminano l'impatto tariffario, perché la maggior parte dei dazi non ha avuto esenzioni né eccezioni. Saranno applicati in modo generalizzato una volta implementati. Ma se esiste un accordo di libero scambio attualmente in vigore, tale accordo limiterà i costi, prevedendo una tariffa base inferiore come punto di partenza. Ad esempio, l'Amministrazione Trump potrebbe imporre un dazio aggiuntivo sui prodotti provenienti dalla Corea del Sud, ma un accordo di libero scambio con quel Paese ne attenuerà l'impatto. I prodotti oggetto dell'accordo potrebbero beneficiare di un'aliquota daziaria pari a zero e, aggiungendo la tariffa del 25%, l'aumento del dazio è del 25%. Tuttavia, se il prodotto sottostante aveva un'aliquota daziaria del 10% senza l'accordo di libero scambio, aggiungendo la tariffa del 25%, le aziende si troveranno a dover pagare un'aliquota daziaria del 35%. Quel risparmio del 10% può davvero essere significativo per le aziende di tutte le dimensioni; quindi, è più che mai fondamentale che le aziende analizzino la fonte di origine dei prodotti nelle loro catene di approvvigionamento<sup>14</sup>. In aggiunta alla verifica della presenza di eventuali FTA, la seconda attività da compiersi è quella di classificare le merci secondo i codici di importazione adottati dalle dogane americane. A tal fine, è necessario fare riferimento alla Harmonized Tariff Schedule (HTS), tabella che classifica le merci da importare in USA in base al codice doganale americano. L'HTS fornisce l'importo dei dazi da applicarsi ai singoli prodotti<sup>15</sup>.

Un ultimo aspetto da valutare nelle operazioni di importazione in USA è l'utilizzo di Free Trade Zone (FTZ), ovvero le c.d. zone franche<sup>16</sup>. Il Foreign Trade Zones Act è amministrato attraverso 2 serie di regolamenti, i regolamenti FTZ (15 CFR Part 400) e i regolamenti CBP (19 CFR Part 146). Le zone franche sono aree degli Stati Uniti d'America in cui i beni importati non scontano dazi all'importazione fino a quando non sono immessi nel territorio americano. Inoltre, i beni "stoccati" nelle zone franche non scontano i dazi se sono esportati al di fuori degli Stati Uniti d'America. Queste

<sup>13</sup> <https://www.cbp.gov/trade/rulings/eruling-requirements>.

<sup>14</sup> Si ricorda che gli Stati Uniti d'America non hanno in essere accordi di libero scambio, a oggi, con Paesi dell'Unione Europea.

<sup>15</sup> Dall'HTS può risultare che determinati prodotti, correttamente classificati secondo i codici riportati dal tariffario americano, possano scontare dazi effettivamente più bassi di quelli noti a mezzo stampa. Di conseguenza, si raccomanda approfonditi controlli in merito.

<sup>16</sup> Istituite tramite il Free Zone Trade Act del 18 giugno 1934.

opzioni, da approfondire quanto a requisiti, modalità e quantità di merci che possono essere depositate in zone franche, consentono eventualmente di differire il pagamento dei dazi migliorando quindi i flussi di cassa dell'azienda oppure eventualmente azzerare l'impatto dei nuovi dazi in caso di beni riesportati. Se, ad esempio, si ha a che fare con un distributore americano che ri-esporta parte dei beni che acquista infragruppo, l'opzione delle Free Trade Zone può essere valutata in quanto consente di non pagare i dazi su parte della merce acquistata limitando quindi l'impatto delle nuove tariffe.

Tali valutazioni, vanno eseguite anche nel caso di flussi di importazione di segno opposto, *i.e.* dagli Stati Uniti nella UE. Ad esempio, occorre:

- controllare preventivamente su quali prodotti effettivamente vi è la presenza di dazio maggiore, in base ai codici di prodotto importati dagli USA; e
- verificare la presenza di Accordi di Libero Scambio tra l'UE e Paesi terzi coinvolti nel tragitto delle merci e stabilire se le lavorazioni effettuate in suddetti Paesi sono sufficienti per determinare l'origine preferenziale della merce (secondo quanto stabilito dall'Accordo).

Da ultimo, in aggiunta agli strumenti fin qui brevemente passati in rassegna che sono a disposizione delle singole società operanti sul libero mercato, giova ricordare che i gruppi multinazionali hanno potenzialmente a disposizione una ulteriore opportunità: ovvero, la possibilità di ridisegnare la propria catena del valore (value chain), procedendo – ad esempio – allo spostamento delle operazioni di produzione verso Paesi che vedono applicarsi dazi inferiori (all'atto dell'importazione della merce negli USA) rispetto a quelli in cui si trovano attualmente le consociate produttive del gruppo.

Tuttavia, per quanto i gruppi multinazionali – specialmente quelli molto integrati “da monte a valle” – possano avere a disposizione risorse di ogni genere che società indipendenti solitamente non hanno, resta comunque il fatto che tali progetti di business restructuring richiedono:

- solide e accurate analisi di partenza affinché le valutazioni di convenienza e la definizione delle opzioni realisticamente disponibili siano le più corrette e fondate possibili: le variabili da mettere a sistema sono le più variegate e quindi errori di impostazione e dati errati condurranno inevitabilmente a identificare soluzioni non pertinenti;
- un approccio multi-country, con la necessità di approfondimenti in merito alle disposizioni di natura contabile, civilistica, legale, giuslavoristica e fiscale dei Paesi che saranno coinvolti nella migrazione di complessi produttivi da una zona ad un'altra;
- una visione di medio-lungo periodo in chiave strategica, poiché le ristrutturazioni in parola – alla luce delle risorse e dei costi che comportano – rappresentano un vero e proprio evento straordinario che non può certo avere luogo al primo (per quanto sconvolgente) turbamento del mercato; per tale

motivo, nei paragrafi appena sopra, si identificava la flessibilità come una delle caratteristiche pregnanti dei modelli operativi special modo di quelle realtà che si muovono nell'arena globale;

– semplicemente, tempo per essere correttamente disegnati e implementati: spostare – ad esempio – la produzione da una consociata a un'altra, da un Paese a un altro, modificare la value chain e la conseguente caratterizzazione funzionale e rischio delle entità coinvolte, mette in moto un processo lungo e per questo complesso, che potrà verisimilmente richiedere anche una o più fasi intermedie di avvicinamento alla conformazione finale. Di conseguenza, non è sicuramente consigliabile agire sull'onda emotiva e in una visione di breve periodo per tamponare una esigenza contingente.

A ben vedere, infine, tali 4 elementi essenziali dei progetti di business restructuring tipici dei gruppi multinazionali servono altresì come bussola per le società c.d. stand alone. Anzi, per esse un tale approccio potrebbe rivelarsi una vera e propria necessità: più sono limitate – per certi versi – le risorse a disposizione, più efficace e personalizzata dovrà essere l'attività di progettazione e implementazione della strategia aziendale.

### **Dazi e Transfer Pricing: “2 mondi che parlano”**

I nuovi dazi imposti dall'Amministrazione Trump costituiscono un costo, che generalmente sostiene l'importatore. Come abbiamo già avuto modo di illustrare, il pagamento dei dazi dipende dalle clausole di trasporto “Incoterms®” che in tanti casi prevedono il pagamento dei dazi all'importazione. Considerato il loro meccanismo di funzionamento, uno dei principali obiettivi dei dazi è dunque quello di favorire e incentivare la produzione su suolo nazionale a scapito di produttori esteri.

A evidenza, concentrando la nostra attenzione sui gruppi multinazionali che hanno tra i loro mercati di sbocco un forte *focus* su quello statunitense, e che magari presidiano con una società controllata incaricata delle attività di promozione e vendita (distribution entity), un sensibile e impreveduto aumento dei dazi all'importazione nel territorio USA crea una forte destabilizzazione del modello di business fino a quel momento adottato. Infatti, a fronte di una catena del valore inalterata che vede immutate le funzioni svolte, i rischi assunti e gli assets utilizzati dalla società produttiva italiana da un lato e dalla sua controllata distributiva statunitense dall'altro, il margine generato dall'intera value chain si trova depauperato da una nuova componente di costo (i nuovi dazi, appunto) che – pur gravando sul conto economico della controllata importatrice – risulta essere fuori dal controllo di entrambe le entità del gruppo.

Ora, poiché le transazioni infragruppo devono avvenire nel rispetto del principio di libera concorrenza (Arm's Length Principle – ALP)<sup>17</sup> seguendo la disciplina del transfer pricing, i gruppi multinazionali

---

<sup>17</sup> Per una definizione, si rinvia all'art. 9 del Modello di Convenzione OCSE contro le doppie imposizioni.

con un tale modello operativo si trovano a dover valutare come gestire l'imprevisto aumento dei dazi all'importazione delle merci destinate alla vendita sul territorio statunitense e i conseguenti effetti sui margini delle consociate coinvolte nel flusso. In altri termini, il quesito di base al quale è necessario dare risposta è: "Su quale delle 2 consociate e in quale misura, deve – in ultima istanza – gravare l'aumento dei dazi all'importazione?".

La risposta al quesito – tutt'altro che immediata e semplice – dovrà partire da una ricognizione delle funzioni svolte, dei rischi assunti e dei beni strumentali utilizzati allo scopo di individuare in quale misura ciascuna delle 2 consociate ha contribuito alla generazione del profitto integrato dell'intera transazione, valorizzando altresì le strategie (produttive e commerciali, ad esempio) poste in essere dal gruppo e – non da ultimo – il contesto economico nel quale si vanno a inserire le operazioni intercompany.

In parallelo, sarà altresì necessario ripercorrere i relativi termini contrattuali (effettivamente applicati) per verificarne la loro coerenza con gli altri elementi appena sopra citati (e.g., funzioni, rischi, assets), in una visione complessiva che tenga altresì conto delle altre operazioni svolte a monte e a valle della transazione infragruppo oggetto di analisi.

Ecco allora – ad esempio – che se la controllata distributrice statunitense fosse di recente costituzione e quindi nel pieno della fase di start-up, con ciò significando una sua pressoché totale dipendenza patrimoniale, finanziaria e operativa dalla casa-madre italiana, si potrebbe considerare che l'aumento dei dazi all'importazione negli USA – per quanto *prima facie* sostenuto dalla controllata locale – debba essere in ultima istanza sopportato dalla società controllante italiana: essa, infatti, si qualificherebbe come l'entrepreneur della transazione alla luce del fatto che l'iniziativa economica sul territorio statunitense è stata da essa voluta, congeniata, avviata e gestita almeno nei suoi aspetti strategici.

Agli antipodi di questa situazione, si potrebbe avere un gruppo multinazionale con un modello organizzativo e operativo c.d. decentralizzato: ovvero, pur essendo chiaramente identificata una società controllante – residente in Italia – con funzioni di holding e indirizzo strategico, nella quale può essere anche presente la funzione di produzione, le controllate estere (tra cui quella statunitense) godono di un'ampia libertà operativa, potendo – ad esempio – programmare in autonomia gli acquisti di prodotti finiti dalla casa-madre italiana. Ecco, dunque, che il riflesso dell'autonomia operativa e decisionale di cui sono dotate le consociate distributive sarà senza dubbio una maggiore esposizione ai rischi imprenditoriali, tra cui quello di magazzino e programmazione degli acquisti e quello di mercato (che, in una accezione ampia, può contenere altresì modifiche improvvisate alle regole sui dazi alla importazione).

In un tale modello operativo, che vede premiate le consociate estere distributive con decisi margini di profitto allorquando sono in grado di gestire in modo capace la loro impresa, è ragionevole

riflettere su una attribuzione non marginale dell'aumento dei dazi all'importazione (nella fattispecie in esame, negli USA) alle stesse società distributive. La ripartizione dell'aumento dei dazi dovrà essere allora ponderata prendendo in considerazioni specifiche chiavi di allocazione che – come già in precedenza accennato – dovranno essere in grado di riflettere la contribuzione di ciascuna entità alla generazione del profitto integrato e la loro effettiva capacità di far fronte ai rischi di impresa sostenuti.

Pertanto, una volta stabilita quale delle 2 società del gruppo debba sopportare – e in quale misura – l'aumento dei dazi e il loro effetto (rappresentando in sostanza una nuova componente di costo legata alla commercializzazione delle merci), la ripartizione degli stessi potrà avvenire tramite una revisione dei prezzi di trasferimento per la cessione dei beni dalla consociata italiana a quella statunitense e/o facendo ricorso agli aggiustamenti di fine anno. In proposito, è di fondamentale importanza ricordare che – per quanto riguarda la revisione dei prezzi intercompany – questi ultimi hanno una rilevanza diretta ai fini della determinazione dei valori delle merci in dogana<sup>18</sup>. Al contrario, a seguito dell'applicazione del Transactional Net Margin Method (TNMM)<sup>19</sup>, gli aggiustamenti di fine anno finalizzati al raggiungimento di predefiniti livelli di profittabilità non generano impatti sul valore dei beni ai quali i dazi sono da applicarsi.

In una situazione di incertezza su quelli che saranno gli scenari di medio-periodo, una riduzione dei prezzi intercompany potrebbe essere la via per fronteggiare nell'immediato l'innalzamento delle barriere commerciali, allo scopo dunque di ridurre l'impatto dei dazi sulla catena del valore e salvaguardare le quote di mercato USA. Un semplice esempio numerico può fornire qualche ulteriore spunto di riflessione:

	<i>Pre-Transfer Pricing Adjustment</i>	<i>Post-Transfer Pricing Adjustment</i>
Scenario	L'azienda A ha costi di produzione di 900 e vende beni all'azienda B per un prezzo di trasferimento di 1.100 per un profitto risultante di 200 all'azienda A. L'azienda B vende a terzi per 1.200 per un profitto risultante di 100 (1.200 meno il costo di acquisto dall'azienda A di 1.100).	La multinazionale decide di adeguare il prezzo di trasferimento a 1.050 per unità, rispettando il principio di libera concorrenza.
Prezzo di trasferimento	1.100	1.050

<sup>18</sup> In questa sede, per quanto non oggetto del presente contributo, è appena il caso di ricordare come la identificazione del valore rilevante ai fini del calcolo del dazio doganale segue criteri (WTO, Agreement on Implementation of Article VII of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) 1994) che non sono perfettamente sovrapponibili alle metodologie transfer pricing identificate per il calcolo del prezzo di trasferimento ai fini delle imposte dirette. Pertanto, è sicuramente consigliabile una attenta analisi delle modalità di calcolo del valore ai fini della imposizione daziaria allo scopo di evitare o limitare per quanto possibile divergenze ragguardevoli con i prezzi di trasferimento.

<sup>19</sup> Si veda il par. 2.64 ss. del cap. Il "Transfer Pricing Methods" delle "OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations" (2022).

Dazi (10%)	110	105
Imposte Paese A (25%)	$200 * 25\% = 50$	$150 * 25\% = 37.5$
Imposte Paese B (20%)	$100 * 20\% = 20$	$150 * 20\% = 30$
Risparmio Dazi	$110 - 105 = 5$	
Risparmio Imposte	$(50+20) - (37.5+30) = 2.5$	

Nell'esempio sopra riportato, i dazi sono stati gestiti riducendo il prezzo intercompany. Di conseguenza, un prezzo minore di vendita comporta un minor dazio, in quanto i dazi sono calcolati sul valore in dogana della merce. La riduzione può essere effettuata anche eliminando voci di costo per l'importatore che aumentano il valore in dogana della merce. Ad esempio, in una fase iniziale, una sospensione (temporanea ed eccezionale) di eventuali royalties esplicite sul marchio distintivo dei beni<sup>20</sup> può ridurre l'importo dei dazi da pagare.

Resta comunque il fatto che qualsiasi scelta che sarà compiuta dal gruppo dovrà essere analizzata alla luce – tra le altre – delle conseguenze di natura fiscale che si manifesteranno in capo a ciascuna delle sue entità coinvolte nel rapporto con le rispettive Amministrazioni finanziarie. Nell'esempio appena sopra illustrato, infatti, l'Amministrazione finanziaria italiana potrebbe non condividere – alla luce della caratterizzazione funzionale delle consociate coinvolte – l'approccio adottato dal gruppo che vede in sostanza sacrificare parte dell'utile teoricamente spettante alla entità italiana.

Specularmente, mantenere inalterati i prezzi di vendita alla filiale statunitense comporterebbe per essa una compressione del margine di guadagno a seguito dell'innalzamento delle tariffe doganali all'ingresso che non farebbero altro che generare una ulteriore componente di costo a suo carico. Ecco allora che – in una tale situazione – potrebbe essere l'Autorità fiscale statunitense a non condividere un approccio volto a scaricare interamente sulla controllata locale l'aumento dei dazi, alla luce di una immutata ripartizione di funzioni, rischi e assets.

Si ritorna dunque al punto di partenza: ovvero, la necessità di compiere una attenta disamina del contributo dato da ciascuna delle 2 consociate alla generazione del profitto integrato della transazione che le vede protagoniste.

### Tra comparabilità e metodi

In aggiunta a quanto sopra, si desidera poi condividere anche le seguenti riflessioni. Scelte politiche che modificano le condizioni economiche nelle quali le imprese multinazionali si trovano a operare generano – ai fini delle analisi di transfer pricing – una sorta di effetto a catena per quanto riguarda gli aspetti di comparabilità<sup>21</sup>. Come noto, essa si declina attraverso 5 fattori<sup>22</sup>:

<sup>20</sup> Art. 70, CDU, lett. b).

<sup>21</sup> Si vedano (i) il Capitolo III "Comparability analysis" delle "OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations" (2022) e (ii) l'art. 3 "Nozione di comparabilità" del D.M. 14 maggio 2018.

<sup>22</sup> Par. 1.36 delle Linee Guida OCSE e art. 3, D.M. 14 maggio 2018.

- i termini contrattuali delle operazioni;
- le funzioni svolte da ciascuna delle parti coinvolte nelle operazioni, tenendo conto dei beni strumentali utilizzati e dei rischi assunti, inclusi il modo in cui queste funzioni si collegano alla più ampia generazione del valore all'interno del gruppo multinazionale cui le parti appartengono, le circostanze che caratterizzano l'operazione e le consuetudini del settore;
- le caratteristiche dei beni ceduti e dei servizi prestati;
- le circostanze economiche delle parti e le condizioni di mercato in cui esse operano;
- le strategie aziendali perseguite dalle parti.

Ora, si è già detto come l'introduzione o l'aumento delle tariffe doganali causi una distorsione delle condizioni economiche nelle quali operano tutti gli operatori, sia le società indipendenti che quelle facenti parte di un gruppo multinazionale. Si tratta di variazioni esogene, imposte dall'esterno, alle circostanze che erano state prese in considerazione dagli operatori economici per arrivare a definire le proprie strategie aziendali. E più le strategie sono complesse, ad esempio perché coinvolgono numerosi attori (come nel caso dei gruppi multinazionali) e impegnati magari in intense attività di ricerca e sviluppo e operanti sull'intera value chain, tanto maggiori saranno le conseguenze (negative) di improvvise modifiche ai fattori critici di successo, tra i quali rientra sicuramente una attenta gestione di tutte le componenti del business, ivi inclusi i dazi doganali: essi, infatti, sono un elemento cruciale nel design della catena di fornitura per modelli di business con proiezione transnazionale.

In un tale contesto, ai gruppi multinazionali è richiesto uno sforzo supplementare rispetto alle società stand alone: la necessità di essere in grado di provare il valore di mercato dei prezzi infragruppo impone loro una maggiore reattività nell'analisi degli impatti generati dalle mutate condizioni di mercato. Ciò comporta, allora, una necessaria revisione delle clausole contrattuali applicate fino a quel momento, allo scopo di verificare se esse possano ancora ritenersi conformi al principio di libera concorrenza.

Da ultimo, sotto il profilo dell'analisi di funzioni-rischi-assets e alla luce degli elementi appena sopra citati, sarà allora opportuno valutare se le mutate circostanze in cui le consociate interessate dall'incremento dei dazi doganali si trovano a operare richiedano una modifica dei profili operativi: ad esempio, la conversione di una consociata statunitense da "distributore a rischio pieno" in "distributore a rischio limitato", se non addirittura in "agente" chiamato a promuovere le vendite dei prodotti realizzati da consociata italiana che prima era la sua fornitrice diretta. Quest'ultima opzione<sup>23</sup> scarica – a evidenza – la gestione dell'incremento dell'imposizione daziaria sulla

---

<sup>23</sup> In ogni caso, è fondamentale una analisi integrata di tutti gli aspetti fiscali caratterizzanti ogni opzione presa in considerazione, andando così a esaminare sia i profili concernenti le imposte indirette che quelle dirette (in relazione a queste ultime, uno importante è sicuramente il rischio di stabile organizzazione occulta che può derivare dall'utilizzo di un accordo di agenzia).

consociata italiana la quale si troverà a dover negoziare le clausole di fornitura con i clienti statunitensi dovendo tenere in considerazione – tra i vari fattori – anche l’incidenza dei dazi doganali.

Ai fini delle analisi sulla congruità dei prezzi di trasferimento rimane poi imprescindibile anche un esercizio di benchmark che metta a confronto la redditività della società con il profilo funzionale e di rischio meno complesso (nella situazione in esame, la controllata USA che agisce in veste di distributore locale) con quella di società comparabili aventi profili operativi simili. Il campione di società comparabili (alla controllata USA) andrà selezionato alla luce dei 5 suddetti fattori di comparabilità: pertanto, alle difficoltà operative che solitamente si affrontano nella selezione del set di comparables – quali ad esempio la disponibilità sui siti internet aziendali di sufficienti informazioni quanto alla struttura operativa nonché l’accesso ai bilanci di esercizio, si sommeranno:

- le ulteriori lacune informative poiché non saranno accessibili informazioni su come i distributori indipendenti avranno deciso di affrontare le complessità generate da un incremento dei dazi dogali; e
- profili di disomogeneità dei dati da mettere a confronto: infatti, la marginalità dell’attività commerciale registrata dalla consociata USA non potrà che essere messa a confronto con quella registrata dalle società comparabili negli anni precedenti allorché le condizioni di mercato erano decisamente differenti (*i.e.*, non erano ancora state proclamate né implementate ulteriori barriere commerciali all’ingresso sul mercato statunitense).

In relazione a quanto sopra brevemente illustrato, è utile riportare ciò che le Linee Guida OCSE dispongono nel caso di decisioni politiche<sup>24</sup> che possono influenzare i prezzi di trasferimento alla luce del principio di libera concorrenza: esse sottolineano che esistono alcune circostanze in cui un contribuente riterrà che il prezzo di libera concorrenza debba essere adeguato per tenere conto di interventi governativi quali controlli sui prezzi (anche tagli di prezzo), controlli sui tassi di interesse, controlli sui pagamenti per servizi o commissioni di gestione, controlli sul pagamento di royalties, sussidi a settori specifici, controlli sui cambi, dazi antidumping o politiche relative ai tassi di cambio. Come regola generale, questi interventi governativi dovrebbero essere trattati come condizioni di mercato nel Paese in cui sono applicati e, di norma, dovrebbero essere presi in considerazione nella valutazione dei prezzi di trasferimento del contribuente in quel mercato. Tuttavia, sono espresse anche delle perplessità su come debba essere applicato il principio di libera concorrenza in quanto le imprese indipendenti potrebbero non impegnarsi in una transazione soggetta a interventi governativi<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Linee Guida OCSE, Sezione D.4 “*The effect of Government Policies*”, Cap. 1.

<sup>25</sup> Linee Guida OCSE, par. 1.156.

Alla luce di tutto quanto fin qui esposto, ne consegue che risultano di difficile applicazione i metodi tradizionali previsti dalle Linee Guida OCSE<sup>26</sup>. Similmente, anche il TNMM<sup>27</sup> può risultare di difficile applicazione, proprio a causa di quelle lacune informative e disomogeneità insanabili nei dati da mettere a confronto. Ecco allora che in tali circostanze (i.e., assenza di dati comparabili sufficientemente affidabili), le Linee Guida OCSE suggeriscono l'utilizzo del Metodo di Ripartizione degli Utili (Transactional Profit Split Method)<sup>28</sup>:

*«A transactional profit split method might in appropriate circumstances be considered without comparable data, e.g. where the absence of comparable data is due to the presence of unique and valuable intangibles contributed by each party to the transaction...However, even in cases where comparable data are scarce and imperfect, the selection of the most appropriate transfer pricing method should be consistent with the functional analysis of the parties.»*

Tale metodologia può, infatti, ovviare sia a criticità di comparabilità, sia contribuire alla individuazione dell'approccio più appropriato per giungere altresì a una congrua ripartizione dell'incremento dei dazi doganali. Esistono diversi approcci all'applicazione del Metodo di Ripartizione degli Utili, a seconda delle caratteristiche delle transazioni tra società controllate e delle informazioni disponibili. Il metodo mira a ripartire gli utili rilevanti derivanti da transazioni tra società controllate su una base economicamente valida, al fine di approssimare i risultati che sarebbero stati conseguiti tra imprese indipendenti in circostanze comparabili. Ciò può essere fatto considerando i contributi relativi di ciascuna parte ("contribution analysis"). Laddove il metodo di ripartizione degli utili sia il metodo più appropriato, ma almeno una parte fornisca anche contributi meno complessi che possono essere confrontati con transazioni comparabili non controllate, può essere appropriata una c.d. residual analysis che si articola in 2 fasi<sup>29</sup>.

Poiché la residual analysis<sup>30</sup> prevede la remunerazione di funzioni meno complesse tramite i metodi tradizionali basati sull'utilizzo di dati comparabili esterni, per i motivi precedentemente citati non appare essere l'opzione maggiormente praticabile. Invece, la scelta dovrebbe preferire una contribution analysis<sup>31</sup>, la quale prevede che gli utili totali derivanti dalle transazioni controllate in esame, vengano ripartiti tra le imprese associate al fine di giungere a un'approssimazione ragionevole della ripartizione che le imprese indipendenti avrebbero ottenuto effettuando transazioni comparabili. Tale ripartizione può essere supportata da dati comparabili, ove disponibili.

<sup>26</sup> I metodi tradizionali delle analisi del Transfer Pricing sono: CUP (Comparable Uncontrolled Price), RPM (Resale Price Method) e CPM (Cost-Plus Method).

<sup>27</sup> Transactional Net Margin Method.

<sup>28</sup> Linee Guida OCSE, par. 2.114 ss..

<sup>29</sup> Linee Guida OCSE, par. 2.149.

<sup>30</sup> Linee Guida OCSE, par. 2.152.

<sup>31</sup> Linee Guida OCSE, par. 2.150.

In assenza di questi, dovrebbe basarsi sul valore relativo dei contributi di ciascuna delle imprese associate che partecipano alle transazioni controllate.

Di conseguenza, ai fini di un affidabile esercizio di contribution analysis, una approfondita disamina della value chain nella quale di inserisce la transazione infragruppo oggetto di analisi risulta determinante.

### Conclusioni

L'inasprimento dei dazi imposto dagli Stati Uniti d'America rappresenta un nuovo segnale di instabilità negli equilibri del commercio internazionale. Per le aziende, un tale scenario si traduce in una crescente complessità nella gestione della catena di fornitura (supply chain), nell'adattamento dei ruoli delle entità all'interno del modello operativo del gruppo (value chain) e conseguente definizione dei prezzi di trasferimento, e – non ultima – la scelta delle rotte commerciali.

Prima di prendere decisioni su eventuali riorganizzazioni del modello operativo del gruppo, è necessario valutare l'impatto economico effettivo dei dazi. Nel caso in cui l'impatto economico dei dazi si riveli inferiore a quanto previsto e tramite l'utilizzo di strumenti legittimi di pianificazione doganale possa essere ulteriormente ridotto, non si renderà necessario fare la corsa alla riorganizzazione della produzione che verisimilmente comporterà costi decisamente elevati e maggiori della sola incidenza degli ulteriori dazi, lunghi tempi di realizzazione ed effetti non del tutto prevedibili in termini di profittabilità.

Una volta ancora, emerge chiara l'importanza di adottare una strategia (quasi più una mentalità) di costante monitoraggio della supply chain e della value chain, per poterne individuare in modo tempestivo e lungimirante punti di forza e aspetti critici da sottoporre a revisione e cambiamento, sempre allo scopo di raggiungere quella flessibilità e adattabilità che consentono di essere reattivi davanti agli imprevisti del mercato. In questa attività di controllo, rientra sicuramente una attenta valutazione anche degli strumenti a disposizione per gestire in modo efficiente l'impatto dei dazi doganali.