

12 gennaio 2026

TRANSFER PRICING SERIES, PUBBLICAZIONE N. 1**IL TRANSFER PRICING IN UN MONDO CHE CAMBIA (IN FRETTA): UNA PROSPETTIVA MULTIDIMENSIONALE*****Definizione delle strategie di sviluppo, mappatura dei rischi, capacità di adattamento.*****di Gian Luca Nieddu¹.****Introduzione²**

L'inizio del nuovo anno è spesso caratterizzato dalla messa a punto di nuovi progetti di sviluppo (ad esempio, di internazionalizzazione, di acquisizioni, di riorganizzazione della catena del valore) nonché dall'avvio delle prime fasi operative di nuove iniziative che sono state disegnate al termine dell'esercizio precedente.

Infatti, l'attuale contesto economico spinge i gruppi multinazionali di qualsiasi dimensione ad un continuo esercizio di verifica della rotta impostata alla luce degli obiettivi attesi, dei risultati *interim* conseguiti e delle mutevoli circostanze (incluse quelle geopolitiche) nelle quali si trovano ad operare, dovendo 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 prescindere, dunque, dalle specifiche necessità e motivazioni sottostanti un'operazione di **riorganizzazione delle strategie e delle modalità operative** (c.d., *business restructuring*), un gruppo che volesse intraprendere un processo di revisione e ridefinizione della *value chain* ha necessità di mettere a fuoco in modo puntuale 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)** delle consociate del gruppo, ad esempio in una visione volta all'accentramento oppure alla decentralizzazione;
- **Gestione dei beni immateriali**, ivi incluse l'assegnazione delle attività di R&S, la protezione legale degli asset creati e le modalità di sfruttamento degli stessi³ (verso l'interno e verso l'esterno del gruppo);

¹ Dottore Commercialista e Revisore Legale (CEO di MUSE STRATEGY S.t.p. a r.l.).

² Articolo pubblicato sul quotidiano EC News (<https://www.ecnews.it/>) del 12 gennaio 2026.

³ Linee Guida OCSE sui prezzi di trasferimento (gennaio 2022), Cap. IX, Par. 9.3.

- **Definizione delle transazioni intercompany coinvolte nel processo di *restructuring*** e valutazione dell'impatto sia sulle singole entity coinvolte che su specifiche linee di business⁴;
- **Integrazione nella value chain di gruppo** delle nuove società acquisite a seguito di eventuali operazioni di M&A;
- **Revisione del modello di allocazione dei profitti** alla luce di una concreta analisi dei rischi connessi alle attività effettivamente svolte.

Business restructuring e transfer pricing: step by step

Da una prospettiva aziendale, un progetto di riorganizzazione delle strategie e delle modalità operative dovrà prendere in considerazione non soltanto la convenienza economica⁵ che ne deriverà, bensì anche i possibili profili di rischio fiscale connessi alle operazioni che si vogliono porre in essere. Infatti, è probabile che una riorganizzazione transfrontaliera determini una redistribuzione dei diritti sui profitti tra le consociate residenti nei vari Stati: da cui la necessità di porre in essere tutte le azioni volte a mitigare il rischio di erosione della base imponibile e artificioso spostamento dei profitti⁶.

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) formulato dall'Ocse⁷ 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)⁸. 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.

⁴ Linee Guida OCSE sui prezzi di trasferimento (gennaio 2022), Cap. IX, Par. 9.9.

⁵ Sia in capo alle singole entità che a livello aggregato.

⁶ L'Ocse parla infatti di base erosion and profit shifting.

⁷ E presente altresì nel modello di convenzione contro le doppie imposizioni elaborato dalle Nazioni Unite cui si ispirano maggiormente le c.d. developing countries.

⁸ Linee guida Ocse sui prezzi di trasferimento, gennaio 2022, capitolo IX, "Transfer pricing aspects of business restructuring".

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 due società indipendenti tra loro che si trovassero in procinto di valutare e formalizzare un’analoga 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 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 due 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.

4. analisi della transazione e remunerazioni: questo *step* analitico va a completare il passaggio esposto al punto precedente. Infatti, si pone l’obiettivo di determinare se, e a quali condizioni, due parti indipendenti avrebbero previsto l’esistenza di una remunerazione per la riorganizzazione⁹. 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.

Riflessioni conclusive: prontezza e capacità di adattamento

In aggiunta agli spunti di analisi fin qui brevemente passati in rassegna, vi sono altre due “dimensioni” che giocano un ruolo decisivo nella revisione e ridefinizione delle strategie e delle modalità operative: il **tempo** e le **circostanze che caratterizzano i mercati di riferimento**.

Per quanto riguarda la dimensione “tempo”, un progetto di riorganizzazione delle strategie operative deve necessariamente prendere in considerazione l’**orizzonte temporale** nel quale esso si proietta: dal design, alla sua implementazione, alla fase di ordinario svolgimento delle attività secondo il nuovo *set up* ed infine alla rilevazione dei risultati.

E la prospettiva nella quale viene messo in atto tale progetto sarà inevitabilmente influenzata (o forse, dovremmo meglio dire, *impattata*) da **dinamiche esterne che non possono essere in alcun modo controllate o influenzate dal gruppo**: si può

⁹ Linee guida Ocse sui prezzi di trasferimento (gennaio 2022), capitolo IX, § 9.39.

trattare, ad esempio, di modifiche a regolamentazioni di settore, oppure all'introduzione di nuovi dazi o politiche protezionistiche, oppure da veri e propri terremoti geo-politici.

Ecco, dunque, che le possibilità per un gruppo multinazionale di aumentare la propria competitività e profittabilità saranno strettamente correlate alla sua **prontezza e capacità di adattarsi** a sempre più frequenti e, talvolta, imprevedibili contesti macro-economici, su scala regionale o addirittura globale. Il *top management* del gruppo – debitamente assistito dalle ramificazioni a livello locale – è allora chiamato ad una **continua attività di monitoraggio ed analisi** allo scopo di cogliere ed elaborare tutti gli elementi necessari e verificare e – ove necessario – “correggere la rotta” dei prezzi di trasferimento infragruppo in stretta correlazione alle circostanze economiche e alle condizioni di mercato¹⁰ in cui le consociate operano.

MUSE Strategy

MUSE Strategy è una società di consulenza internazionale fondata nel 2022 per supportare gruppi multinazionali, famiglie e individui nell'affrontare la complessità di un panorama economico globalizzato. Con sede a Milano e uffici a Londra e Abu Dhabi, la società si distingue per un approccio integrato e personalizzato in cui *business transformation*, *transfer pricing* e *wealth advisory* si intersecano con aspetti di natura aziendale, operativa, legale e di fiscalità internazionale.

L'attività di MUSE Strategy va oltre la mera *compliance*, estendendosi alla progettazione di visioni strategiche di lungo termine, combinando analisi dei rischi, ottimizzazione delle *performance*, finanza aziendale, sostenibilità e sviluppo di iniziative strategiche. Con un focus sull'anticipazione piuttosto che sulla reazione, la società assiste i clienti nell'allineamento di impresa, capitale e *governance* nel tempo, supportando decisioni durevoli, coerenti e resilienti, per operare a livello internazionale.

¹⁰ Rif. Linee Guida OCSE sui prezzi di trasferimento (gennaio 2022), par. 1.36 e Art. 3 del DM 14.05.2018.