La rilevanza della gestione della value chain nelle imprese multinazionali

di Antonella Della Rovere (*) e Federico Vincenti (**)

L'adeguata conoscenza della propria value chain risulta essere fondamentale per comprendere quali attività generano valore all'interno dell'impresa e per acquisire e mantenere il vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti. L'incremento dei rapporti infragruppo transnazionali e lo sviluppo dell'economia digitale comportano l'evoluzione dei modelli di catena del valore e la necessità per le imprese "tradizionali" di adeguare la propria value chain al mutato contesto economico.

Il concetto di value chain management

L'espressione *value chain management* si riferisce a una metodologia sistematica di gestione e coordinamento, utilizzata per rappresentare i processi che compongono la catena del valore dell'impresa, al fine di valutarne le fonti del vantaggio competitivo attuale e potenziale dell'impresa stessa. Lo studio della *value chain* (1) consente di rappresentare il valore complessivo creato dall'impresa, mediante l'individuazione di due elementi principali:

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

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

Come è noto, le attività primarie, che aggiungono valore all'*output* dell'azienda, sono:

- logistica *inbound*, attività di approvvigionamento e gestione magazzino;
- produzione, che comprende i processi di assemblaggio, di lavorazione e manutenzione, e la gestione degli impianti;
- logistica *outbound* o distribuzione fisica, che include il magazzinaggio dei prodotti finiti, la gestione dei distributori, la programmazione delle spedizioni;
- *marketing* e vendite, che comprendono le attività di controllo dei canali distributivi, la gestione della forza vendita e del *marketing mix*;
- servizi *post*-vendita, ovvero i servizi accessori per il miglioramento o il mantenimento del valore del prodotto, come le installazioni, le riparazioni, la fornitura di pezzi di ricambio o accessori.

Le attività secondarie o di supporto ai processi primari sono:

- gestione dell'infrastruttura aziendale: pianificazione e controllo, contabilità, finanza, organizzazione, informatica, servizi generali;
- gestione delle risorse umane: il reclutamento e la selezione del personale, l'addestramento e la formazione, la mobilità, le politiche retributive, i programmi di carriera e sviluppo e la negoziazione sindacale e contrattuale;

Note:

(*) Valente Associati Geb Partners

(**) Valente Associati Geb Partners

(1) Il concetto di *value chain* fu introdotto da Michael Porter nel *best seller*: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, 1985. L'analisi della catena del valore diviene uno strumento di supporto nelle scelte strategiche dell'impresa il quale consente di identificare le attività generatrici di valore, identificare gli strumenti di differenziazione dei prodotti, identificare le determinanti di costo delle suddette e gli interventi necessari per sviluppare il proprio vantaggio competitivo o rideterminare la propria *value chain*.

Per ulteriori approfondimenti, cfr. P. Valente, *Manuale del Transfer Pricing*, pag. 1217 ss.; A. Della Rovere - P. Schipani, *Value Chain Management*, IPSOA, 2007.

• sviluppo tecnologico: le attività di ricerca e sviluppo finalizzate al miglioramento dei prodotti/processi aziendali;
• acquisti, settore che si occupa della problematica degli approvvigionamenti delle risorse fisiche impiegate nella catena del valore.

Principale obiettivo del value chain management è massimizzare la creazione di valore minimizzando i costi.

Il vantaggio competitivo di un'azienda non risiede tanto nelle singole attività ma nella capacità di combinare le risorse possedute, generando in tal modo competenze distintive rispetto ai proprio concorrenti. L'obiettivo principale della gestione dei processi è la massimizzazione del valore e la minimizzazione dei costi. Il vantaggio competitivo che ne consegue può essere di due tipi:
1) vantaggio in termini di costi (se a parità di prezzi i costi sono inferiori);
2) vantaggio di differenziazione (se a parità di costi i prezzi sono minori).
Per ognuna delle attività sopra elencate si dovrebbe determinare individuare il contributo al margine analizzando come essa interviene nella creazione del valore e quali sono i costi che la caratterizzano, in una prospettiva di pianificazione (2).
In un'accezione più ampia, la *value chain* può coinvolgere un'ampia gamma di processi svolti da fornitori e clienti dell'azienda stessa (attori esterni); in tal caso, la catena del valore diviene il sistema del valore. La catena del valore della singola impresa difatti deve essere considerata parte di un sistema più ampio, il sistema del valore, che si compone delle catene del valore di tutte le aziende coinvolte nella filiera produttiva (produttore, fornitori, distributori) nonché di quelle dei clienti stessi.
In base ai modelli di *value chain* proposti dai principali autori nel corso dell'ultimo trentennio (3), le proprietà utilizzate per individuare le caratteristiche rilevanti della catena del valore sono:
• abilità nell'allocare risorse: ottimizzazione delle risorse in funzione del valore aggiunto ai prodotti/servizi forniti ai clienti;
• efficacia nella gestione delle materie: ottimizzazione dei flussi fisici;
• disponibilità delle informazioni: gestione dei flussi informativi all'interno dell'organizzazione e verso gli eventuali *partners* del *network*;
• *cost management*: monitoraggio delle *performance* dei dirigenti e degli effetti della loro attività sui costi dei piani a breve e lungo termine; tale approccio evidenzia quanto una gestione efficiente delle risorse umane sia in grado di generare valore;
• generazione del margine di profitto: tale margine rappresenta la differenza tra i costi sostenuti per aggiungere valore e il prezzo pagato per il valore aggiunto;
• generazione di margine di valore: la produzione di valore di un'azienda dipende dalla disponibilità del cliente a pagare per un prodotto o un servizio;
• capacità di *networking*: attitudine e idoneità della *value chain* ad interfacciarsi con l'ambiente esterno;
• flessibilità ai cambiamenti esterni: la *value chain* dovrebbe essere elastica *ex se* (quindi in via autonoma) e prevalentemente *market-driven*;
• grado di integrazione con i fornitori: flussi fisici e informativi verso e da fornitori devono essere gestiti secondo un *lean concept* e una filosofia JIT (*Just In Time*);
• grado di integrazione con i clienti: i flussi fisici e informativi verso e dai clienti devono essere gestiti secondo un *lean concept* e una filosofia JIT (*Just In Time*);
• utilizzo dell'*information technology*;
• utilizzo di *internet*: la costruzione della *value chain* deve utilizzare le moderne applicazioni *internet*; in particolare, *internet* è parte essenziale del commercio elettronico in grado di creare nuovo valore aggiunto ad un'organizzazione;
• capacità di diventare impresa estesa: la condivisione di informazioni tra *partners* della *supply chain* favorisce una migliore gestione dei flussi fisici lungo la catena;
• capacità di reinventarsi "impresa virtuale": la *value chain* è talvolta basata sul concetto di "virtualità" (sia essa organizzazione virtuale o

Note:
(2) In tal modo, l'analisi della catena del valore consente di identificare le aree di intervento, attività per attività, per aumentare il profitto aziendale adottando una strategia che ha come obiettivo il raggiungimento di un vantaggio competitivo di costo o di differenziazione. Ad esempio, si potrebbe cercando di ridurre i costi realizzando economie di scala o riducendo i costi legati alla gestione delle scorte. Oppure, l'obiettivo potrebbe essere aumentare i ricavi, ponendo in essere rilevanti attività di *marketing* che spingano il consumatore a pagare un prezzo maggiore rispetto a quello sostenuto per i prodotti dei concorrenti.
(3) Tra questi, Porter, Samuelson, Day, Hines, Cronin, Rayport, Sviokla, Cokins, Cox, Ansari, Bell, Cristopher.

impresa virtuale), che tende ad esternalizzare gran parte delle sue attività.

La gestione della Global Value Chain

La più importante sfida della Global Value Chain è il modo in cui ci si approccia alla globalizzazione economica e, in particolare, alle politiche che si sviluppano intorno ad essa.

La produzione internazionale, il commercio e gli investimenti vengono sempre più spesso organizzati (anche nell'impresa di medie dimensioni) all'interno della c.d. *Global Value Chain*, nella quale le varie fasi del processo di produzione si sviluppano in diversi Paesi. La globalizzazione ha cambiato il modo in cui beni e servizi sono prodotti. Ciò induce le imprese a ristrutturare le proprie operazioni a livello internazionale attraverso l'utilizzo dell'*outsourcing* e *offshoring* delle attività.
Negli ultimi decenni, si è assistito ad una forte tendenza verso la "dispersione internazionale" delle attività che fanno parte della *value chain*, come il *design*, la produzione, il *marketing*, la distribuzione, ecc.
Porre al centro della strategia commerciale il Paese della sede dell'impresa, non riflette in pieno l'attuale realtà economica. È più realistico, invece, considerare reti di produzione, anche per un singolo prodotto, che si sviluppano in Paesi diversi; infatti, mentre la sede principale, di solito, rimane nel Paese di costituzione della società, le fasi di produzione e di manodopera sono, spesso, spostate in Paesi con un livello salariale più basso, mentre la commercializzazione e la distribuzione dei prodotti avviene nel mercato del consumatore finale.
Sempre più imprese ottimizzano i *network* commerciali e diventano più efficienti in termini di riduzione dei costi. Allo stesso tempo, però, l'internazionalizzazione delle filiere ha introdotto alcune incertezze e un maggior bisogno di flessibilità. L'interazione nella *Global Value Chain* porta ad opportunità di miglioramento mediante il trasferimento di conoscenze e la differenziazione dei prodotti.
Il livello al quale un Paese si trova all'interno di una *Global Value Chain* può influenzare il grado di benefici che esso può trarne. Le economie possono essere posizionate, a monte o a valle, in base alla loro specializzazione e, inoltre, tali posizionamenti non sono stabili, ma possono variare nel tempo.
Senza l'aggiornamento e lo sfruttamento di nuove opportunità, il processo di integrazione all'interno della *Global Value Chain* può portare al declassamento. La partecipazione ad una *Global Value Chain* dovrebbe permettere elevati tassi di crescita delle attività interne e occupazionali (4).
La più importante sfida della *Global Value Chain* è il modo in cui ci si approccia alla globalizzazione economica e, in particolare, alle politiche che si sviluppano intorno ad essa. Una delle difficoltà rilevanti è quella di comprendere gli ostacoli alla partecipazione alla *Global Value Chain*, in particolare, in alcune economie in via di sviluppo e per le imprese di notevoli dimensioni.
La natura mutevole della *Global Value Chain* comporterà costi di adeguamento, in quanto alcune attività si sviluppano ed altre subiscono un notevole declino. Per facilitare il processo di aggiustamento, al fine di evitare tale *trade-off*, sono necessarie operazioni come il trasferimento di attività in altri Paesi, una vasta gamma di politiche "trasversali" del mercato del lavoro, politiche sociali e della concorrenza, investimenti in materia di istruzione, competenze, tecnologie e infrastrutture strategiche.
La *Global Value Chain* è divenuta una caratteristica dominante del commercio mondiale, che comprende le economie in via di sviluppo, emergenti e quelle sviluppate. L'intero processo di produzione dei beni, dalle materie prime ai prodotti finiti, viene realizzato quando le competenze e i materiali necessari presentano un'elevata qualità e i costi sono competitivi. Anche i servizi svolgono un ruolo importante all'interno della *Global Value Chain*, non solo collegando e coordinando attività d'impresa in diversi Paesi, ma anche come "generatori" di valore e maggior potenziale.

Nota:
(4) Il potenziale per l'*upgrading* all'interno della *Global Value Chain* dipende da una serie di fattori tra cui i servizi offerti e la *governance*. L'integrazione di successo in una *Global Value Chain* permette ad un Paese di acquisire una quota maggiore di benefici e di accelerare il processo di industrializzazione, ove necessario.
Significa entrare a far parte di una rete di produzione internazionale in cui gli "*inputs* intermedi" vengono acquisiti ai diversi livelli e attuati nel proprio Paese. La combinazione di "integrazioni passate e future" dà una misura della partecipazione alla *Global Value Chain* di un Paese.

La *Global Value Chain* obbliga inoltre ad affrontare questioni più complesse di quelle proprie del commercio di beni tradizionale. Nella nuova economia globale l'interconnessione conta di più, e le idee contano tanto quanto gli *input* fisici. Un'impresa di successo, in tale contesto, non necessita solo di costi competitivi e di un facile accesso al mercato, ma anche di una profonda conoscenza dei mercati esteri, di elevati livelli di qualità ed affidabilità e del raggiungimento di *standard* globali.

La Global Value Chain obbliga ad affrontare questioni più complesse di quelle del commercio di beni tradizionale. Nella nuova economia globale l'interconnessione conta di più, e le idee contano tanto quanto gli input fisici.

Supply chain e value chain nell'economia digitale

L'impatto delle tecnologie digitali innovative nel contesto operativo aziendale si presenta rilevante.
La c.d. rivoluzione digitale ha trasformato radicalmente ogni settore, a prescindere dal fatto che esso sia "orientato all'impiego della tecnologia" oppure all'uso degli strumenti più tradizionali. La citata "rivoluzione" ha modificato le modalità in cui le imprese fabbricano i prodotti, si relazionano con le parti coinvolte, gestiscono i processi, supportano e coinvolgono il personale, ecc.
Le tecnologie digitali determinano cambiamenti nei processi operativi e nelle modalità di prestazione dei servizi aziendali. La maggior parte delle imprese di grandi dimensioni ricorre a fornitori esterni per lo svolgimento delle attività operative di uno o più processi di *business*.
La gestione sincronizzata di produzione, vendita e consegna dei beni (*Supply Chain Management* - SCM) (5) rappresenta la naturale evoluzione delle strutture organizzative tradizionali, basate in genere sul solo coordinamento della *supply chain*. Mediante questa evoluzione si realizza il "vantaggio competitivo" che punta sullo svolgimento di attività strategicamente rilevanti in modo più economico ed efficiente dei concorrenti.
Nella moderna gestione della catena del valore, la tecnologia diventa parte integrante del processo: per certi versi è, essa stessa, processo abilitante della *supply chain*.
La compiuta implementazione di sistemi ERP (*Enterprise Resource Planning*) consente di automatizzare e regolare tutti i fattori della catena del valore. Attività primarie o operative (logistica *in*, produzione, logistica *out*, *marketing*, vendite, distribuzione e *post sale*) e secondarie o di supporto (amministrazione, finanza, HR, IT) agiscono in sincronia e concorrono così all'ottimizzazione dei tempi e dei costi.
Lo svolgimento di tale attività può avvenire internamente (gestione endoaziendale), oppure essere esternalizzata attraverso l'*outsourcing*.
La gestione esterna di variabili-chiave della catena del valore rende più complessa l'attività di coordinamento dei flussi materiali e delle dinamiche coinvolgenti le *operation* sia verso i fornitori che verso i clienti. Tuttavia, essa potenzia le *performance* interne e il grado esterno di competitività dell'azienda sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo.
Grazie al coordinamento "da remoto" di elementi chiave della catena - soprattutto con i fornitori - *internet* consente di realizzare economie di scala nella gestione delle risorse, nella riduzione dei prezzi - sia dal lato dell'approvvigionamento che della distribuzione - e il miglioramento del *time-to-market*.
Ciò assume rilevanza decisiva nella gestione della catena in ambito transnazionale dove, ad un approccio del *business* di natura globale (indipendente dal singolo Paese), corrisponde una frammentazione delle attività in più Paesi. In sostanza, il *business* è globale e, attraverso la tecnologia, può essere coordinato indipendentemente dalle singole giurisdizioni in cui i processi della catena sono distribuiti.

Nota:
(5) Con l'espressione *supply chain* si indica "una rete di organizzazioni collegate e interdipendenti che lavorano insieme cooperando nel controllo, nella gestione e nel miglioramento dei flussi di materiali e informazioni dai fornitori ai clienti finali" (J. Aitken, *Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association*, Cranfield, 1998).
Per *Supply Chain Management* (SCM) si intende "la gestione delle relazioni a monte e a valle con i fornitori e i clienti per distribuire un valore superiore nel mercato finale rispetto a un costo inferiore in relazione alla *supply chain* globale" (M. Christopher, *Supply Chain Management*, Milano, trad. it., 2005).
Per ulteriori approfondimenti, cfr. P. Valente, *Manuale del Transfer Pricing*, op. cit., pag. 1217 ss.; P. Valente - G. Ianni - F. Roccatagliata, *Economia Digitale e Commercio Elettronico: Fiscalità in internet nella gestione di impresa*, IPSOA, 2015.

L'attività di coordinamento e controllo diventa strategica e l'impresa adotta tutti gli strumenti necessari a indirizzare, gestire e verificare le attività operative, con l'obiettivo di assicurare il rispetto delle leggi e delle procedure interne, proteggere i beni aziendali, gestire con efficienza le attività e fornire dati contabili e finanziari veritieri e completi.
Diventa fondamentale identificare chi è il cliente e a cosa questi attribuisce valore. Nel caso di transazioni tra imprese, si individuano tre diverse forme di valore:
- tecnico (relativo al valore della risorsa fornita);
- organizzativo (relativo al contesto in cui si realizza lo scambio);
- personale (relativo all'esperienza personale e alla specifica relazione).

Nei primi due casi, il valore riguarda principalmente le imprese coinvolte; il terzo ha rilevanza individuale.
Principale obiettivo del *value chain management* è massimizzare la creazione di valore minimizzando i costi. Tale principio può essere applicato a tutta la *supply chain* e alla rete di distribuzione, coinvolgendo i diversi attori dei processi delle *value chain* locali.

Value chain management

L'individuazione del valore aggiunto lungo la *value chain* costituisce il nuovo approccio del *management*.
Nell'ambito del *value chain management*, si individuano quattro diverse categorie di gestione in base al livello di utilità della tecnologia e al livello di conoscenza nella *value chain*:
1) *static value chain*: descrive lo stato di un'impresa in un certo momento e prevede una descrizione funzionale delle attività, che non comprende la relazione con i fornitori e i distributori. Le *value chain* che si posizionano in tale categoria sono generalmente caratterizzate da una particolare abilità nel *cost management*, nel generare *profit margin*, nell'allocare risorse e nel produrre *value margin*;
2) *virtual value chain*: prevede un rilevante utilizzo dell'*information technology* per l'integrazione della *supply chain* nella *value chain*, con l'obiettivo principale di produrre beni, informazione e conoscenza per il mercato e garantire la relazione tra tutti i processi della catena mediante l'IT. Le *value chain* che si posizionano in tale categoria si distinguono generalmente per la particolare abilità nell'utilizzo della tecnologia;
3) *knowledge focused value chain*: riguarda tutte le attività di un'impresa ad esclusione delle relazioni con i fornitori basate sull'utilizzo dell'*information technology* (IT). Una *value chain market driven* si focalizza sui cambiamenti del mercato e unisce *retailer*, distributori e clienti. Le *value chain* che si posizionano in tale categoria sono ulteriormente caratterizzate, rispetto alla precedente tipologia, dall'abilità nel seguire i cambiamenti esterni e nell'integrarsi con i clienti;
4) *dynamic value chain*: è un metodo di gestione basato su una visione *network* della *value chain* con un forte utilizzo dell'*information technology*. In particolare, la *value chain* è inseparabile dalla *supply chain* e flussi di informazioni vengono scambiati con i fornitori e i clienti in maniera trasparente e continua. Questo tipo di *value chain* comprende tutte le principali caratteristiche precedentemente citate.
Altro tema rilevante è la configurazione della *value chain* al fine di prevenire i rischi derivanti dalla gestione stessa.
Una prima fase di analisi, di tipo qualitativo, descrive i rischi e le loro caratteristiche e può comprendere i metodi e gli strumenti per la relativa misurazione.
Uno dei principali rischi dovuto ai nuovi modelli organizzativi è relativo alla sicurezza delle informazioni. L'avvento di *internet* ha supportato la decentralizzare delle infrastrutture e dei sistemi di gestione, dando l'opportunità agli utenti di utilizzare applicazioni in modalità remota mediante linee di connessione.

La rilevanza della value chain nelle imprese multinazionali

A partire dagli anni sessanta, lo sviluppo del commercio internazionale e le numerose innovazioni tecnologiche hanno indotto le maggiori imprese ad impostare la gestione in modo da superare i confini dei Paesi d'origine, per ottenere vantaggi competitivi sui concorrenti.
L'essenza di un'impresa "multinazionale" dovrebbe perciò essere colta nell'unità dell'organismo economico, cui si contrappone una pluralità di organizzazioni giuridiche mediante le quali tale organismo esercita l'attività economica. In altri termini, a fronte

di un unico organismo direzionale (o di assunzione delle decisioni), si collocano, per quanto concerne l'esercizio materiale dell'attività, diverse articolazioni operanti in più Paesi.
All'unità materiale della forma economica non corrisponde un'analoga unità sotto il profilo dell'organizzazione giuridica. Anzi, la "multinazionalità" delle imprese emerge dalla pluralità di società nazionali di diversi Paesi nei quali viene esercitata l'attività economica in vari momenti della vita dell'impresa unica, tanto che risulta per certi versi inappropriato utilizzare l'espressione "impresa multinazionale", dato che le società presenti nei vari ordinamenti giuridici, attraverso le quali si struttura l'attività dell'impresa multinazionale, sono (pur sempre) nazionali.
Il processo di globalizzazione comporta un radicale mutamento di questa prospettiva e, segnatamente, la trasformazione delle imprese multinazionali in imprese sovranazionali o transnazionali. Queste ultime non sono vincolate alle politiche e alle legislazioni di uno Stato, ma sfuggono a queste regole, sottostando (in linea teorica) soltanto a quelle stabilite a livello internazionale, per la corretta gestione dell'economia mondiale, ed alla logica del profitto. Si tratta di grandi imprese senza Stato, che tendono a collocarsi in maniera da soddisfare la domanda variabile di distinti gruppi di consumatori, facendo principalmente affidamento agli investimenti diretti all'estero e sull'adattamento della produzione alle varie specificità nazionali.
In particolare, è stato osservato che vi sono tre aspetti che permettono alle imprese sovranazionali "la gestione di una rete di attività transnazionali generatrici di valore aggiunto". Tali aspetti consistono:
- nello sfruttamento delle economie di scala derivanti dall'integrazione internazionale (la dimensione "globale");
- nella valutazione delle esigenze dei consumatori e dell'offerta locale in Paesi diversi e nel conseguente adeguamento della produzione (la dimensione "locale");
- nel mettere a frutto l'esperienza acquisita sui mercati globali e locali per potenziare la base delle risorse dell'impresa nel suo insieme (la dimensione di "apprendimento"). Come contropartita, i governi nazionali non dovrebbero adottare nei confronti delle imprese sovranazionali normative particolari e divergenti rispetto a quelle che vigono a livello internazionale.

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

Value chain analysis e transfer pricing

Il rapido incremento del numero delle imprese multinazionali, la crescente articolazione delle operazioni effettuate, l'integrazione di natura economica, finanziaria e commerciale tra soggetti residenti in Paesi diversi hanno comportato l'esigenza di individuare procedimenti di fissazione dei prezzi relativi alle transazioni infragruppo.
In questo contesto, il *transfer pricing* (6) costituisce lo strumento tecnico-amministrativo in grado di influenzare la ripartizione dei risultati in corso di formazione tra società, incidendo in misura rilevante sulla ripartizione della base imponibile a livello internazionale. Le politiche di *transfer pricing* - disciplinando il funzionamento di relazioni e transazioni infragruppo - rappresentano elemento di assoluta strategicità per le società multinazionali, nonché per le imprese con attività all'estero (costituite da una molteplicità di società-Paese).
La definizione delle politiche di *transfer pricing* assume carattere determinante per il *top management* del gruppo. Essa presuppone compiuta comprensione:
- della configurazione strutturale;
- dell'articolazione societaria; e
- delle dinamiche organizzative delle imprese multinazionali, indipendenti giuridicamente, ma gestite unitariamente da un unico soggetto economico in posizione apicale;
- del *business* di riferimento e della relativa catena del valore.

Nota:
(6) Per ulteriori approfondimenti, cfr. P. Valente, *Manuale del Transfer Pricing*, IPSOA, 2015; P. Valente - A. Della Rovere - P. Schipani, *Analisi di comparabilità nel transfer pricing: metodologie applicative*, IPSOA, 2013.

Le politiche di *transfer pricing* richiedono pertanto interazione tra elementi di *business* e fiscali, al fine di conseguire l'allineamento della variabile fiscale stessa alle variabili strategiche dell'impresa.
Va osservato, a tal proposito, che l'elemento strutturale predominante delle imprese multinazionali, in una visione moderna, è rappresentato dalla linea di *business* con i suoi prodotti e servizi generati attraverso la catena del valore, piuttosto che dall'entità giuridica in sé.
La dimensione globale del reddito della multinazionale (in quanto espressione della direzione unitaria del gruppo) rende particolarmente complessa la sua ridefinizione su base territoriale, in ossequio ai principi del *transfer pricing*, da parte delle singole autorità fiscali, con conseguenti difficoltà di applicazione dei criteri di collegamento dello stesso con un determinato Paese e potenziali conflitti tra Amministrazioni nelle pretese impositive e rischio di doppia imposizione.
In siffatto contesto, il *transfer pricing* assume un ruolo fondamentale, soprattutto ai fini del coordinamento dei processi di *business*; infatti, attraverso la distribuzione di margini e incentivi alle diverse *business unit* del gruppo, il *transfer pricing* fornisce al *management* indicazioni utili sia sull'organizzazione globale del *business*, sia sulla tassazione internazionale.
Ne deriva che l'approccio esclusivamente "fiscale" al *transfer pricing* mostra evidenti criticità, in quanto fornisce una prospettiva monoculare della transazione (dal punto di vista di un solo Paese), mentre trascura la visione plurilaterale (delle parti che intervengono nella transazione) e globale (con riferimento al complesso cosmo dell'impresa multinazionale).
Tale approccio, inoltre, non riflette e non è in grado di rappresentare compiutamente le variabili che influiscono sui prezzi e sui profitti, quali l'incertezza delle transazioni, gli assetti specifici, la misurabilità dei fattori che contraddistinguono l'ambiente economico.
Alla luce dei predetti limiti, si rende necessario valutare ulteriori approcci che possono rispondere più opportunamente all'esigenza di ottimizzazione del *business*. Un valido metodo per raggiungere tale scopo consiste nell'analisi dei processi aziendali che si sviluppano lungo la catena del valore, la quale si articola in una serie di differenti unità funzionali caratterizzate da specifiche mansioni, rischi e attività impiegate. Una singola unità operativa aziendale (*business unit*) può essere costituita da una o più unità funzionali (localizzate, nell'ambito del gruppo multinazionale, in luoghi geografici diversi) che contribuiscono ad una o più catene del valore: il termine "funzione" va riferito alle più piccole celle di attività delle *business unit* tra le quali avvengono le transazioni.
L'analisi della catena del valore sta assumendo sempre più rilevanza anche ai fini fiscali con una sempre maggiore attenzione verso tale attività da parte delle Amministrazioni finanziarie dei vari Paesi. A livello internazionale, il progetto *Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS) (7) dell'OCSE ha evidenziato come il *transfer pricing* sia considerato un'area critica, la cui gestione da parte delle imprese multinazionali potrebbe comportare rischi di erosione della base imponibile.
I lavori dell'OCSE in tema di erosione della base imponibile e spostamento dei profitti hanno condotto all'aggiornamento delle *Transfer Pricing Guidelines* dell'OCSE (di seguito anche *Guidelines* OCSE) avente ad oggetto la disciplina dei prezzi di trasferimento.
Le Azioni 8-10 del *BEPS Action Plan* si pongono proprio l'obiettivo di aggiornare quanto contenuto nel suddetto capitolo non ritenuto coerente con il mutato contesto economico tenendo inoltre in considerazione le opportunità di erosione della base imponibile e conseguente spostamento dei profitti derivanti dalle transazioni intercorse nell'ambito dei gruppi multinazionali (in particolare nell'ambito del settore dell'economia digitale).

Nota:
(7) Secondo quanto emerge dal Rapporto BEPS, le imprese multinazionali tendono a strutturarsi (ponendo in essere i c.d. schemi di pianificazione fiscale aggressiva) in modo da ottimizzare il carico fiscale complessivo, (i) riducendo l'imposizione sul reddito, (ii) sfruttando le distorsioni esistenti nei vari ordinamenti nazionali (al fine di beneficiare del c.d. fenomeno della doppia non imposizione ed (iii) evitando situazioni in cui andrebbero incontro ad eventuali rischi di doppia imposizione.
Il Rapporto BEPS mostra inoltre come i citati "schemi di pianificazione fiscale aggressiva" risultino, in molti casi, formalmente non in contrasto con alcuna disposizione legislativa, bensì contrari ad un indefinito *spirit of the law*.
Per ulteriori approfondimenti, cfr. P. Valente, *Elusione Fiscale Internazionale*, IPSOA, 2014, pag. 13 ss.; P. Valente, *Manuale del Transfer Pricing*, op. cit.

In particolare, l'OCSE ha ravvisato un disallineamento tra il Paese di tassazione dei redditi imponibili ed il Paese in cui viene "creato" il valore connesso al rapporto infragruppo in esame.
Secondo le indicazioni dell'OCSE, le varie entità del gruppo del multinazionale devono essere remunerate sulla base del valore che le stesse creano nello svolgimento delle proprie funzioni (valore generato dalle c.d. *significant people function*), tenendo in considerazione i rischi assunti e gli *asset* utilizzati dalle stesse nell'espletamento di tali funzioni.

La corretta identificazione delle attività e delle entità che generano valore all'interno del gruppo multinazionale attraverso una dettagliata analisi della catena del valore consente pertanto alle Amministrazione finanziaria di valutare la coerenza tra *value creation*, reddito imponibile e tassazione dello stesso e contrastare i fenomeni di pianificazione fiscale aggressiva aventi l'obiettivo di localizzare (in alcuni casi anche solo formalmente) le attività della catena del valore maggiormente remunerative in Paesi a fiscalità vantaggiosa.

LIBRI

GUIDA PER MANAGER NELL'ERA DIGITALE

Il metodo Digital Building Blocks

Alberto Giusti, Massimo Calabrese ADICO

Wolters Kluwer, 2016, pagg. 355, € 32,00

Il libro illustra un modello operativo, chiamato Digital Building Blocks, utilizzabile da manager e imprenditori per l'**adozione delle tecnologie digitali** in azienda.
L'obiettivo è massimizzare l'efficacia della digital transformation in azienda.
Ci si rivolge a **qualsiasi modello di business**: vendita di prodotti o servizi, B2B o B2C, mercato locale o distribuito.
Il libro è una **guida per manager e imprenditori** che guardano al loro futuro in "digitale" e che vogliono incorporare il digital all'interno della propria organizzazione con un approccio integrato. Perchè innovare non significa adottare chissà quali tecnologie avveniristiche, bensì, più spesso, significa "semplicemente" saper fare una sintesi originale tra un'intuizione squisitamente manageriale e imprenditoriale sul proprio business (che cosa vuole davvero il mercato) e la corrispondente migliore combinazione possibile tra i tanti strumenti digitali (business model) già pronti per l'uso.
Gli autori, essi stessi imprenditori e consulenti, grazie anche a numerosi esempi e casi aziendali, aiutano i lettori a costruire modelli efficaci per l'introduzione del digitale nella propria azienda.

Per informazioni o per l'acquisto:
- ***Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa***
  Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- ***Agenzie Ipsoa di zona***
  (www.ipsoa.it/agenzie)
- ***www.shopwki.it***