

La disciplina dei prezzi di trasferimento - Cost sharing agreements e contenzioso

di **Gianpaolo Valente** e **Manuel Toffanin**
Valente Associati - Studio Legale Tributario GEB Partners

L'amministrazione finanziaria italiana, con la cm 32 del 1980 ha precisato che ove non siano riscontrabili transazioni simili sul libero mercato, ovvero non sia possibile rendere le stesse comparabili apponendo opportuni correttivi al prezzo o al margine, divenendo così impossibile l'utilizzo dei metodi cd. di base (confronto del prezzo, prezzo di rivendita e costo maggiorato) **possono trovare applicazione** i seguenti metodi alternativi:

■ la ripartizione dei profitti globali.

Il metodo consiste nella ripartizione dell'utile derivante da una vendita o da una serie di vendite effettuate tra due imprese collegate. Gli utili sono ripartiti in proporzione ai costi sopportati dalle due entità;

■ la comparazione dei profitti.

Secondo tale metodo i profitti globali di una società vengono paragonati a quelli ottenuti da un'altra società che opera nello stesso settore economico. Il paragone viene effettuato mediante la determinazione di un saggio di profitto lordo per ciascuna società espresso in termini di percentuali sulle vendite o sui costi sostenuti. Il paragone dovrebbe inoltre comprendere un esame analitico delle singole funzioni delle società (distribuzione, pubblicità, ecc.) che possano essere o meno delegate all'acquirente/distributore;

■ la redditività del capitale investito.

Tale metodo consiste nella quantificazione dei profitti realizzati dall'azienda espressi in termini di percentuale in relazione al capitale investito e, pertanto, senza tenere conto dei costi di produzione o delle vendite;

■ i margini lordi del settore economico.

Il metodo dei margini lordi del settore economico viene solo accennato dall'amministrazione finanziaria nella cm 32 del 1980, la quale, dopo aver affermato che i margini lordi di profitto calcolati per settore economico possono costituire valide indicazioni, fornisce la seguente formula:

$$\text{(percentuale di profitto lordo)} X = \frac{\text{ricavi} - \text{costi}}{\text{ricavi}}$$

Tali metodologie non devono essere intese in senso esaustrivo. L'amministrazione finanziaria ha, infatti, precisato che ogni altro metodo alternativo può essere adottato, purché venga rispettato il principio base del prezzo di libera concorrenza.

Il transfer pricing ed i servizi infra-gruppo: il Cost sharing agreement

Il *Cost sharing agreement* rappresenta un accordo tra due o più società finalizzato alla suddivisione di costi per la realizzazione di un bene materiale o immateriale la cui utilità si riflette sulle partecipanti.

Tale accordo consente alle parti contraenti di ottenere un più rapido recupero dei costi relativi alle attività indicate nell'accordo medesimo rispetto ai tempi propri di un contratto, ad es., di licenza.

Il risultato ulteriore è rappresentato dal conseguimento di **elevate efficienze e migliore coordinazione delle risorse**, nonché di rilevanti economie di scala. La portata di tali accordi è solitamente estesa e ricomprende, ad es., l'uti-

lizzazione dei risultati dell'attività di ricerca e sviluppo e dei diritti relativi a beni immateriali.

Particolare attenzione viene dedicata dall'amministrazione finanziaria a tali operazioni, considerato che la diversità dei regimi impositivi potrebbe indurre le società a trasferire i profitti prodotti verso paesi a bassa fiscalità e far gravare i maggiori costi sulla società residente in un paese a più alta fiscalità.

L'aspetto significativo dei Cost sharing agreements va individuato nella corretta determinazione delle quote di costi addebitati alla società contraente residente in Italia. In altre parole, nell'esaminare un accordo come quello in argomento, l'amministrazione finanziaria tende a verificare la congruità del criterio di determinazione delle quote di costi addebitati ai singoli contraenti e, conseguentemente, ad analizzare gli **strumenti probatori** attraverso cui si dimostra la correttezza della determinazione del «monte-costi», successivamente distribuito tra i soggetti partecipanti.

Le quote di partecipazione a tali accordi devono considerarsi relative all'acquisizione dei beni e dei servizi dai quali si originano i ricavi della società medesima e, come tali, deducibili in sede di determinazione del reddito d'impresa, se e qualora siano conformi ai principi contenuti nell'art. 109 del Tuir: inerenza, competenza, certezza ed oggettiva determinabilità. Di conseguenza, i costi addebitati alla società residente, da un lato, dovranno risultare congrui ed adeguati, e, dall'altro, dovranno essere collegati ad un chiaro «vantaggio» ottenuto dalla società medesima o il cui conseguimento è ragionevolmente atteso al momento della sottoscrizione dell'accordo. In sostanza, l'ammontare dei costi in esame oltre a risultare congruo, dovrà essere in stretto contatto con l'acquisizione di beni e di servizi dai quali si originano i ricavi della stessa impresa (1).

In merito, la menzionata cm 32 del 1980 afferma che i costi devono essere distribuiti tra le varie consociate in relazione ai benefici che ciascuna unità può trarre dalla loro utilizzazione. Pertanto, relativamente alla determinazione della congruità dei corrispettivi dovrebbe tenersi conto, in particolare, dei seguenti fattori:

- ripartizione dei costi effettuata tra le varie consociate;
- criterio utilizzato per la ripartizione relativamente alla consociata italiana;
- criterio utilizzato per la ripartizione relativamente alle altre consociate;

- inerenza del fatturato alle sole attività produttive cui si riferisce il servizio prestato;

- vantaggi di lungo periodo conseguiti dall'affiliata in relazione alla prestazione del servizio;

- comparazione approssimativa tra i contributi ricevuti dalla società estera e la ricostruzione approssimativa del costo del servizio.

Da tali istruzioni ministeriali non si discostano le considerazioni espresse dall'Ocse nel rapporto sul *transfer pricing* del 1995, nel quale si afferma che, al fine di rispettare il principio di congruità dei prezzi di mercato, la ripartizione dei costi infra-gruppo dovrebbe essere parametrata ai **benefici economici** attesi da ogni singola impresa e ai relativi rischi assunti nello svolgimento dell'attività congiunta (2).

Affinché l'accordo di ripartizione sia ritenuto accettabile dalle amministrazioni finanziarie interessate, l'Ocse suggerisce le seguenti regole base:

- il criterio di ripartizione deve essere contenuto in modo chiaro all'interno di uno o più contratti collegati, redatti in forma scritta anteriormente all'inizio delle attività congiunte;

- ogni accordo deve essere stipulato solamente dalle società che, in previsione, trarranno reali benefici dalle attività oggetto dell'accordo;

- i costi complessivi dell'attività congiunta devono essere calcolati nel rispetto di principi contabili generalmente accettati;

Note:

(1) Al fine di verificare se un Cost sharing agreement risulti contrattualmente «adeguato», l'amministrazione finanziaria analizzerà il criterio adottato per la ripartizione dei costi; quest'ultimo dovrà risultare da supporti documentali e dovrà fare riferimento ad elementi oggettivamente rintracciabili (in ogni caso, è opportuno che i dati o i parametri utilizzati siano ricavabili da atti ufficiali della società, efficaci nei confronti di terzi).

(2) Il Rapporto ha, pertanto, sottolineato come, alla base della scelta di un criterio di suddivisione ritenuto equo dalle amministrazioni finanziarie interessate, vi sia la constatazione che i benefici attesi dalla singola società partecipante siano direttamente correlati ad un effettivo e realistico interesse nei risultati dell'attività congiunta. Avendo riguardo, inoltre, alla forma consigliata, il rapporto raccomanda di stipulare per iscritto, anteriormente alla data di inizio dell'attività congiunta, un Cost sharing agreement al fine di evidenziare che i termini e le condizioni in esso previsti siano conformi alla disciplina tributaria di riferimento, oltre alla possibilità di dimostrare che la quota addebitata sia conforme a quanto pattuito in origine.

■ le imprese del gruppo partecipanti al Cost sharing agreement devono realmente contribuire allo svolgimento delle attività congiunte.

Accanto alle prescrizioni sulla documentabilità dei costi, vigenti in materia di prezzi di trasferimento, vi sono anche quelle contenute nell'art. 109 del Tuir, il quale detta le norme generali sui componenti del reddito d'impresa (3).

Conseguentemente, l'amministrazione finanziaria italiana può decidere sull'ammissibilità dei costi sulla base di una duplice possibilità normativa:

■ da una parte il quadro normativo derivante dalle disposizioni dettate sulla ricerca del prezzo di trasferimento e sull'applicazione del principio di libera concorrenza, accolto dallo stesso Tuir e chiarito nelle cm 32 del 1980 e cm 42 del 1981, che recepiscono, in funzione attuativa, le speciali direttive Ocse del 1979, nonché il rapporto del 1995;

■ dall'altra, la disposizione fornita dall'art. 109 del Tuir.

Concludendo sul punto, si può affermare che, in caso di addebito di spese di direzione e spese generali di amministrazione, l'unica verifica di congruità che può essere eseguita riguarda l'**esatta quantificazione delle spese** complessivamente sostenute dalla casa madre, la ragionevolezza dei parametri utilizzati per la ripartizione delle spese tra la casa madre e le stabili organizzazioni, nonché la corretta applicazione della formula, non essendo possibile alcun confronto interno od esterno.

Il contenzioso in materia di transfer pricing

Si procede ora all'analisi delle soluzioni che una società può concretamente adottare, nel caso in cui sorga un contenzioso in materia di prezzi di trasferimento a seguito delle verifiche condotte dall'amministrazione finanziaria e delle relative rettifiche dei valori dichiarati.

L'impresa, in sede di ricorso, può sollevare dubbi circa i criteri sui quali è fondato l'accertamento, evidenziandone possibili vizi o contestando gli stessi risultati mediante indicazione di fattori specifici non conosciuti o adeguatamente considerati in fase di verifica.

In tema di contenzioso, una volta verificata la sussistenza dei presupposti soggettivi e oggettivi che definiscono l'ambito di applicazione giuridica della materia dei prezzi di trasferimento, i soggetti economici, chiamati in causa per contrastare le rettifiche delle autorità fiscali eseguite

sulla base degli elementi acquisiti durante le fasi accertative, possono ricorrere per la composizione delle controversie nelle forme e nei tempi previsti dal dlgs 546 del 1992. Sebbene **non esista un orientamento giurisprudenziale consolidato**, dato lo scarso numero di pronunce in materia, dall'analisi delle decisioni pronunciate emerge chiaramente il tentativo da parte dei giudici di merito di attenersi alle indicazioni operative contenute nella più volte richiamata cm 32 del 1980. Questo rilievo si desume dall'esame di alcune decisioni giurisprudenziali qui di seguito riprese.

Secondo il tribunale di Roma (4), sarebbe censurabile il comportamento delle autorità fiscali in fase accertativa laddove le stesse siano pervenute alla determinazione del valore normale secondo meri criteri di opportunità, senza tenere in considerazione i criteri indicati dalla circolare citata. Ancora, in un'altra sentenza (5), oltre ad essere rilevato il fondamento logico delle rettifiche contenuto nelle indicazioni della cm 32 del 1980, viene ribadita l'importanza della fondatezza dei metodi i quali devono essere supportati da elementi di fatto certi, corretti e riferiti specificamente ad ogni singolo caso.

Conforme alla posizione assunta dalle autorità fiscali è la sentenza della Ctp di Ravenna (6), nella quale sono ana-

Note:

(3) I principi stabiliti nella disposizione in rassegna, rilevanti ai fini del caso in esame, sono:

– il principio della certezza, che richiede l'effettiva esistenza dei componenti di reddito e che sussiste, agli effetti fiscali, allorché si sia verificato il presupposto di fatto o di diritto previsto dalle singole disposizioni tributarie;

– il principio dell'inerenza, secondo cui devono ricorrere il collegamento strumentale dei costi all'esercizio dell'impresa e la loro riferibilità ad attività o beni da cui possano derivare ricavi o proventi che concorrono a formare il reddito della stessa. Di tale strumentalità deve essere data idonea documentazione;

– il principio della oggettiva determinabilità, il quale dispone che spese ed oneri sono ammessi in deduzione se oggettivamente quantificabili ai fini della determinazione del reddito d'impresa. Di conseguenza, perché tale requisito possa ritenersi sussistente, si richiede che l'elemento reddituale, positivo o negativo, risulti da atti o documenti probatori contenenti elementi idonei alla sua quantificazione.

(4) Tribunale di Roma, sezione VII penale, sentenza 14 aprile 1983, n. 7895.

(5) Commissione tributaria provinciale di Genova, sentenza 10 febbraio 1992, n. 547.

(6) Commissione tributaria provinciale di Ravenna, sentenza 19 giugno 1998, n. 387.

lizzati gli elementi qualificanti i prezzi delle operazioni tra società. I giudici di merito hanno ritenuto fondate, corrette e legittime le determinazioni assunte dagli Uffici accertatori in ordine all'attendibilità del procedimento seguito ed alla qualificazione del valore afferente l'ammontare degli oneri deducibili in relazione al caso esaminato. I giudici hanno rilevato come nell'effettuare l'indagine quantitativa riguardante la deducibilità delle *royalty* corrisposte, le autorità fiscali abbiano seguito, nella commisurazione dei valori assunti in rettifica, l'applicazione delle metodologie indicate nella cm 32 del 1980. Con riguardo, pertanto, alla commisurazione del valore normale delle royalties, oltre all'**indagine analitica** sono stati seguiti **criteri forfetari di determinazione del prezzo di libera concorrenza** percentualmente riferiti al fatturato di vendite del licenziante. Tanto premesso, i giudici hanno disposto che, nell'ambito del settore produttivo inquadrabile nella categoria dell'impresa esaminata, il valore normale delle royalties corrisposte dalla controllata residente alla controllata estera non poteva essere superiore alla **percentuale del fatturato realizzata dalla licenziataria**, con la conseguenza che la quota parte eccedente il valore così calcolato non può essere legittimamente dedotta dal reddito della licenziataria.

In contrasto con le decisioni della cm 32 del 1980 risulta la sentenza della Ctp di Roma (7), nella quale i giudici di merito hanno ritenuto inerenti ex art. 75, comma 5, (ora art. 109, comma 5) del Tuir, le royalties pagate da una società italiana alla società madre estera per la commercializzazione dei prodotti importati dalla stessa consociata. I canoni in oggetto devono, pertanto, considerarsi deducibili nella determinazione del reddito d'impresa.

Al fine di convalidare la deducibilità fiscale dei costi sostenuti rappresentati dai corrispettivi assunti nelle operazioni tra società collegate, è di primaria importanza per la società interessata premunirsi di **mezzi documentali probatori** idonei a dimostrare la normalità del corrispettivo medesimo. Le modalità di rettifica del valore normale, che si può definire analitico basandosi su una procedura che richiede precisi elementi di prova, non può essere aggirato dagli Uffici fiscali mediante il perseguimento di un regime di accertamento induttivo. In questa direzione si è espressa la Ctp di Roma (8), sostenendo l'inidoneità del metodo seguito dall'autorità accertatrice, la quale, soste-

nendo l'inattendibilità della contabilità della società sottoposta a verifica, ha provveduto ad una rettifica dei ricavi tramite un accertamento induttivo.

Sebbene le dispute concluse in materia di transfer pricing abbiano avuto prevalentemente esito favorevole, la decisione per un soggetto residente di instaurare un contenzioso con l'amministrazione finanziaria deve essere attentamente valutata anche in rapporto alle forme internazionali di risoluzione delle dispute.

Gli strumenti organizzativi per evitare il contenzioso

Il rapporto Ocse del 1995 prende specificatamente in esame le procedure amministrative che i paesi aderenti all'Organizzazione possono utilizzare al fine di prevenire e di comporre le controversie in materia di prezzi di trasferimento e, infine, per minimizzare il rischio del fenomeno della doppia imposizione che si verifica quando, in fase di rettifica dei prezzi, lo stesso reddito viene tassato in più paesi interessati nelle transazioni.

Tali strumenti amministrativi prendono spunto dalla consapevolezza delle difficoltà operative ed interpretative che, in fase accertativa e contenziosa, permettono di pervenire ad una corretta valorizzazione delle transazioni internazionali delle imprese collegate secondo le condizioni del regime di **libera concorrenza**.

Più analiticamente, analoghe considerazioni derivano dalla verifica della specificità con la quale sono articolate le relazioni infra-gruppo, che non consente di giungere, attraverso l'utilizzo dei metodi e delle procedure basate sul confronto interno ed esterno delle transazioni, alla determinazione corretta ed attendibile del valore normale dei corrispettivi in esame. Gli strumenti amministrativi considerati sono:

- le procedure amichevoli di accordo tra amministrazioni finanziarie;
- gli *advanced pricing agreements*;
- i *safe harbours*;
- il *ruling di standard* internazionali.

Note:

(7) Commissione tributaria provinciale di Roma, sentenza 5 marzo 1999, n. 65.

(8) Commissione tributaria di primo grado di Roma, sentenza 5 maggio 1993.

Le procedure amichevoli tra Stati

Tali procedure sono previste dall'art. 25 del rapporto Ocse del 1995. Tale articolo prevede una serie di disposizioni che consentono alle autorità competenti dei due Stati contraenti di risolvere, mediante un accordo, le controversie che possono sorgere a seguito dell'applicazione delle convenzioni. Le procedure amichevoli obbligano le autorità competenti a cercare di «fare del loro meglio» per regolare i casi di doppia imposizione ad esse sottoposte, attraverso il meccanismo degli aggiustamenti corrispondenti, per l'adozione dei quali non è posto tuttavia nessun obbligo alle amministrazioni interessate.

Oltre a tale assenza di obblighi, un altro motivo, che da più parti fa giudicare piuttosto insoddisfacenti dette procedure amichevoli, è costituito dalla **scarsa tutela nei confronti del contribuente**, sia per quanto riguarda i suoi diritti e interessi, sia per quanto attiene alla sua partecipazione alla procedura in questione (9).

Gli advanced pricing agreements

Nel rapporto del 1995, l'Ocse ha suggerito l'adozione, da parte dei paesi membri, di una normativa al fine di prevenire le potenziali controversie in relazione al transfer pricing e, contestualmente, ha proposto a tale scopo alcuni strumenti innovativi: gli *advanced pricing agreements* (o Apa). Si tratta di accordi conclusi tra i contribuenti e le amministrazioni finanziarie, **in via preventiva** e con validità pluriennale, mediante i quali si convengono le modalità tecniche che porteranno alla **definizione dei prezzi di trasferimento** all'interno del gruppo nel periodo di validità dell'accordo.

I contribuenti hanno facoltà di promuovere due differenti tipologie di Apa:

■ **unilaterali**, che regolano esclusivamente i rapporti tra una società ed un'amministrazione fiscale. Una situazione di questo tipo, come è intuibile, non risolve il problema della doppia imposizione se, come accade, un altro Stato non è vincolato da accordi non ufficialmente sottoscritti;

■ **bilaterali o multilaterali**, che interessano due o più società del gruppo e, corrispondentemente, due o più amministrazioni fiscali dei paesi in cui tali società risiedono.

L'obiettivo ideale sarebbe quello di concludere tanti Apa quanti sono i paesi in cui si sviluppa l'attività del gruppo,

al fine di assicurare una pianificazione fiscale omogenea in relazione ai prezzi di trasferimento. Tale soluzione, tuttavia, appare di difficile realizzazione a livello pratico.

I safe harbours

Sebbene lo studio delle differenti normative fiscali nazionali e l'attenta analisi delle variabili che incidono sulla formazione del prezzo di trasferimento infra-gruppo possano ridurre il potenziale margine d'errore, anche il *management* più preparato sarà, in ultima analisi, costretto ad optare per una scelta permeata da connotati personali, non immuni da errori.

Secondo l'Ocse, le difficoltà legate all'applicazione dei metodi di transfer pricing potrebbero essere superate nel momento in cui le amministrazioni finanziarie si impegnassero a fissare preventivamente un **regime normativo semplificato**. Tale regime, in particolare, dovrebbe contenere le regole ed i parametri minimi ai quali le imprese dovrebbero conformarsi per essere escluse dall'attività di accertamento sul transfer pricing, creando in tal modo i cd. *safe harbours*. L'Ocse ritiene che i safe harbours devono essere indirizzati a «**determinate categorie di contribuenti**» e possono riguardare le regole tecniche di determinazione del giusto prezzo di scambio di un determinato bene, oppure un *range* di valori entro il quale tale prezzo può variare o, infine, anche solo la documentazione da presentare all'amministrazione finanziaria per giustificare l'applicazione di un determinato valore di vendita.

Tale procedimento amministrativo sembra costituire la soluzione migliore perché permette di semplificare le procedure di determinazione da parte delle imprese con la certezza che l'amministrazione fiscale valuterà l'applicazione di un determinato prezzo.

Il ruling di standard internazionale

La normativa nazionale, anche se con molto ritardo, ha introdotto uno strumento amministrativo che, in qualche modo, può servire a conoscere l'orientamento dell'ammi-

Nota:

(9) In alternativa alle procedure amichevoli previste dalle convenzioni contro le doppie imposizioni, è possibile affidarsi alla convenzione arbitrale dell'Ue (90/436/Cee), preferibile nella misura in cui prevede l'attivazione di un arbitrato qualora le amministrazioni non raggiungano un accordo.

nistrazione finanziaria in relazione a problematiche di transfer pricing (10). Tale procedimento è noto come **ruling di standard internazionale**, regolato dall'art. 8 del dl 269 del 2003 (11) e dal provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle Entrate del 23 luglio 2004. Per quanto riguarda i prezzi di trasferimento, la procedura di ruling prevede la preventiva definizione, in contraddittorio, dei metodi di calcolo del valore normale delle operazioni.

Nell'istanza per la definizione, devono essere dettagliatamente indicati i beni o i servizi oggetto delle operazioni intra-gruppo e la tipologia delle operazioni medesime. Devono essere indicate anche le controparti non residenti, nonché le ragioni per le quali tali operazioni sono riconducibili ad una delle ipotesi di cui all'art. 110, comma 7, del Tuir. Infine, vanno illustrati i criteri e i metodi di determinazione del valore normale delle operazioni e le ragioni per cui si ritengono conformi alla legge.

In linea generale, le operazioni ricomprese nell'ambito del transfer pricing possono riguardare, sempre nei rapporti intra-gruppo: cessioni di beni, materiali ed immateriali, prestazioni di servizi, accordi di ripartizione di costi (cost sharing agreements), spese di regia, vale a dire l'addebito alle varie *branches* di quote di spese generali sostenute dalla casa madre (*management fees*).

Note:

(10) Si vedano, in dottrina, ex pluribus, i commenti di G. Pezzuto, «I riflessi del ruling internazionale sull'attività di verifica fiscale dell'amministrazione finanziaria», in *Il fisco*, n. 8/2004, p. 2396 e ss.; P. Palma, «Il ruling internazionale», in *Il fisco*, n. 2/2004, p. 334 e ss.; B. Cartoni, «Profili penali del ruling internazionale», in *Il fisco*, n. 2/2004, p. 390 e ss.; G. Rolle, G. Valente, «L'Italia adotta il "ruling internazionale"», in *Commercio internazionale*, n. 21/2003, p. 25 ss.

(11) Convertito, con modifiche, dalla legge 326 del 24 novembre 2003.

NOVITÀ

GESTIRE I RISCHI NEI TRASPORTI INTERNAZIONALI

100 casi risolti

di Maurizio Favaro

II Edizione, Ipsoa Editore, 2004, pagg. 540, € 49,00

Il trasferimento delle merci non è più solo una fase finale e accessoria del processo produttivo e commerciale, ma anche un elemento in grado di influenzare, con valenze opposte, la redditività dell'impresa. In altri termini, affidabilità, velocità e sicurezza dei trasporti diventano fattori competitivi al pari della qualità e del prezzo. Ma questo si accompagna ad un aumento esponenziale dei rischi: è sotto gli occhi di ogni operatore della logistica – e nei conti di ogni azienda – la crescente incidenza dei sinistri nei trasporti internazionali, con il conseguente contenzioso sulle responsabilità tra i committenti e le diverse figure professionali coinvolte.

Il libro *Gestire i rischi nei trasporti internazionali* nasce proprio da questo assunto: conoscere le diverse tipologie di rischio significa affrontarle con successo e minimizzare i danni economici. Forte della pluriennale esperienza dell'autore, il testo esamina tutte le situazioni critiche e offre le soluzioni pratiche:

- per l'impostazione di rapporti contrattuali vantaggiosi con vettori e spedizionieri;
 - per il migliore utilizzo dei termini di resa, dei documenti di trasporto e di un'ampia serie di accorgimenti tecnico-mercantili;
 - per sfruttare al meglio le coperture assicurative e le diverse polizze sul mercato;
 - per calcolare e ottimizzare i costi;
 - per assicurare il buon esito dei pagamenti e dei contratti con i clienti esteri.
- Molti argomenti, inoltre, sono "sostenuti" da case study tratti dalla pratica commerciale, per i quali l'autore offre efficaci soluzioni.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- **Redazione:** tel. 02 8247.6087
e-mail: comm.int@ipsoa.it
- **Servizio Clienti:** tel. 02.82476794
fax 02.82476403
e-mail: servizio.clienti@ipsoa.it
- **Agenzie Ipsoa di zona** (sul sito www.ipsoa.it)

