

Strategie di valore e deducibilità dei costi per servizi infragruppo

di Andrea Dossi, Federico Pippo*



Le imprese multinazionali generano maggiore valore rispetto alle imprese puramente domestiche, poiché possono sfruttare tre vantaggi tipici dell'internazionalità: l'operare su più mercati nazionali, che permette di beneficiare di un maggiore potenziale di economie di scala, una maggiore diversificazione geografica, che permette la condivisione su più mercati delle risorse e, infine, una più articolata presenza all'estero, che consente all'impresa di sfruttare le differenze tra le diverse nazioni e i loro mercati.

Inoltre, avere una scala internazionale delle operazioni permette di accedere alle diverse configurazioni organizzative, ai diversi processi manageriali e di gestione che caratterizzano le diverse società, oltre che a specifici distretti della conoscenza che si posizionano in determinate regioni. Tale patrimonio informativo può dare accesso a un maggiore apprendimento e livello di innovazione, oltre che essere la base per strategie di portafoglio capaci di minimizzare i rischi operativi e di business delle imprese.

La capacità differenziale delle imprese multinazionali nel generare valore passa dunque dallo sfruttamento di tre mezzi peculiari (economie di scala, economie di raggio d'azione, sfruttamento delle differenze nazionali) per raggiungere migliori livelli di prestazione lungo tre determinanti chiave del valore: il livello di efficienza economica nelle operazioni correnti, le competenze

* **Andrea Dossi** è Professore Associato del Dipartimento di Accounting presso l'Università Bocconi e Associate Dean for Faculty presso SDA Bocconi. **Federico Pippo** è Professore a contratto del Dipartimento di Finanza presso l'Università Bocconi e docente di Corporate Finance e M&A presso SDA Bocconi.

di generazione di innovazione e apprendimento e la capacità di gestione dei rischi aziendali. Esistono pertanto nove aree di potenziale vantaggio competitivo dell'internazionalità, derivanti dall'incrocio tra mezzi e determinanti.

LE STRATEGIE DI BASE PER IL VANTAGGIO COMPETITIVO

La ricerca di tali vantaggi potenziali influenza le scelte strategico-organizzative che le imprese multinazionali devono compiere poiché le azioni propedeutiche allo sfruttamento di alcuni dei vantaggi sono incompatibili con lo sfruttamento degli altri. Sono identificabili tre strategie di base:

- la strategia multidomestica, nella quale l'impresa multinazionale opera con una configurazione delle risorse a elevata dispersione e replica l'intera catena del valore in tutti i Paesi in cui opera. In tale strategia il coordinamento dei processi locali è basso;
- la strategia globale, che nasce dalla concentrazione delle risorse e dei processi al fine di sfruttare le economie di scala associate. L'accentramento dei processi, unitamente a una elevata integrazione della loro operatività e alla standardizzazione globale dei prodotti e servizi offerti consente la creazione di vantaggi di costo che generano altresì vantaggi competitivi locali. Tale scelta strategica, se particolarmente adeguata per le attività a monte della catena del valore (ricerca e sviluppo, produzione), incontra dei limiti nelle attività a valle (elevata standardizzazione dell'offerta che penalizza volumi e *premium price* nei mercati locali, mancata dispersione dei processi a valle della catena del valore che non consente all'impresa di beneficiare del sistema di relazione con gli attori locali – clienti, fornitori, istituzioni ecc. – mancato sfruttamento della capacità di innovazione tipica delle imprese esposte a più culture);
- la strategia transnazionale che consente di combinare la ricerca di economie di scala a livello di produzione, con la ricerca di flessibilità a livello distributivo e, nello stesso tempo, di beneficiare dei vantaggi dell'arbitraggio tra Paesi e di sfruttare, quindi, le differenze tra i mercati nazionali, regionali e globali.

L'impresa, seppure libera di scegliere le proprie strategie, è condizionata dalle caratteristiche dei settori di appartenenza, che possono spingere verso l'integrazione globale delle attività ovvero verso l'adattamento locale delle stesse, nonché dai vantaggi competitivi derivanti dalle scelte strategiche stesse.

UN ESEMPIO CONCRETO

Prendiamo l'esempio di un Gruppo multinazionale diversificato, che opera in più di 50 Paesi con differenti prodotti in diversi settori di sbocco (tra i quali energetico, idraulico, aerospaziale, militare, automotive), quasi tutti caratterizzati da una relazione business-to-business, e che vende in più di 150 mercati domestici. Il fatturato estero del Gruppo è superiore al 50 per cento e gli investimenti sono ancora più dispersi, a dimostrare la volontà di sovra-investire all'estero per avere tassi di crescita più elevati. Si osserva pertanto la costituzione di un network disperso di risorse, che mette a disposizione dell'impresa multinazionale una rete di unità locali con un livello di risorse tale da generare innovazione, mantenere relazioni con gli attori chiave del contesto, implementare programmi di miglioramento e di cambiamento gestionale.

Le caratteristiche dei settori in cui opera il Gruppo determinano una rilevante pressione verso l'integrazione globale causata sia dalla competizione sui prezzi

sia dall'intensità dei capitali investiti, nonché da una elevatissima pressione verso il coordinamento strategico globale. La forte competizione internazionale richiede inoltre che le decisioni di business siano sempre analizzate con riferimento all'impatto che hanno sulla concorrenza in tutti i Paesi di presenza del Gruppo, mentre i clienti multinazionali richiedono che esista coerenza tra il livello globale e quello locale in termini di relazione con il cliente. In tale contesto, il Gruppo ha scelto una struttura

strategico-organizzativa transazionale in cui convivono una elevata dispersione delle risorse e delle attività e un medio-alto grado di coordinamento. Tale scelta è espressione concreta della volontà di sfruttare tre principali vantaggi competitivi: le economie di scala nella ricerca e sviluppo, capaci sia di generare efficienza corrente sia una maggiore innovazione di prodotto; le economie di scopo nella gestione relazionale con i clienti internazionali, capaci sia di generare maggiore efficacia commerciale corrente sia di bilanciare i rischi; lo sfruttamento delle differenze nazionali, capace di bilanciare i rischi del portafoglio internazionale di investimenti sia di generare maggiore innovazione di processo.

In linea con tale impostazione strategica l'headquarter del Gruppo, oltre a essersi organizzato per divisioni di prodotto e ad aver centralizzato talune funzioni quali Marketing and Sales, Amministrazione Finanza e Controllo, Risorse Umane e Affari Generali¹, ha sviluppato centralmente un sistema operativo



di gestione integrato che ha il compito di identificare e codificare le prassi operative migliori del Gruppo, al fine di renderle fruibili da ogni singola unità operativa e agevolarne la trasferibilità e l'impiego attraverso una piattaforma informatica. In sintesi, si tratta di un modello di management che ha codificato un sistema interconnesso di procedure, processi, metodi, prospetti di calcolo, atti a innovare le modalità decisionali ed operative dei processi aziendali. Il Gruppo definisce tale sistema come «la sorgente di vantaggio competitivo capace, allorché efficacemente impiegato, di portare a performance superiori». La gestione a livello internazionale della codifica e diffusione della conoscenza consente di sfruttare la varietà dei contesti nazionali in cui il Gruppo opera, e quindi il maggiore potenziale di apprendimento, e di concretizzarlo in aumentate capacità di innovazione, creando un meccanismo di condivisione delle esperienze tra le imprese operanti nei singoli Paesi. Nello specifico, si genera valore attraverso:

- la produzione di conoscenza usufruibile a un costo inferiore alla replicazione della stessa unità per unità;
- la disponibilità di maggiore conoscenza e maggiore tempestività di impiego della stessa. Tale caratteristica, oltre che rappresentare uno dei fattori critici di produzione di reddito, consente una maggiore e più rapida integrazione delle società acquisite, poiché la similarità di metodi e strumenti utilizzati permette un più elevato livello di coordinamento e, di conseguenza, un maggiore sfruttamento delle sinergie ricercate tramite le acquisizioni;
- la capacità di offrire ai propri clienti un servizio di vendita e di post-vendita relativamente uniformi a livello globale, che ha particolare valore per i clienti internazionali. Maggiore è la presenza di unità operativa locali di clienti internazionali, maggiore è il valore generato dal potersi dotare di un modello di management consistente rispetto a quanto contrattualizzato a livello globale come servizio con il cliente.

Pertanto, si può osservare come una strategia transnazionale caratterizzata da servizi resi localmente attraverso un modello di management centralizzato generi valore per un Gruppo multinazionale attraverso maggiore efficienza, minore rischio e maggiore capacità di innovazione. Ma l'accentramento dei processi a monte della catena del valore, fa altresì emergere la tematica dei servizi infragruppo, dei loro meccanismi di riaddebito dalla capogruppo alle consociate e dei conseguenti presupposti di deducibilità fiscale degli stessi. È necessario, pertanto, mettere in relazione la loro contribuzione alla generazione di valore con la tematica fiscale in materia di *transfer pricing* facendo

riferimento sia alle linee guida OCSE sia, nell'ordinamento italiano, al Testo Unico delle Imposte sui Redditi.

Con specifico riferimento alla normativa fiscale italiana, sarà necessario verificare la sussistenza della condizione di inerenza dei costi stessi (principio di inerenza), del collegamento con la generazione di un vantaggio economico (principio del vantaggio), nonché effettuando la verifica sul cosiddetto principio di funzione dell'azionista.

I SERVIZI INFRAGRUPPO NELLA NORMATIVA FISCALE ITALIANA Principio di inerenza

Il principio di inerenza è richiamato dall'art. 109, comma 5, del Tuir e stabilisce che «le spese e gli altri componenti negativi diversi dagli interessi passivi, [...] sono deducibili se e nella misura in cui si riferiscono ad attività o a beni da cui derivano ricavi o altri proventi che concorrono a formare il reddito o che non vi concorrono in quanto esclusi».

I componenti negativi di reddito devono pertanto trovarsi in un rapporto di causa-effetto con l'attività produttiva di ricavo imponibile. Ciò che conta, quindi, è che il costo sia sostenuto in prospettiva di fornire, anche se soltanto in via mediata e indiretta, una qualche utilità all'attività d'impresa². Il legame all'attività di impresa è stato più volte ribadito anche dalla prassi ministeriale, con la conseguenza di rendere deducibili anche i costi e gli oneri in proiezione futura come le spese promozionali e di pubblicità³, e dalla giurisprudenza è stato ribadito che l'onere è inerente per il semplice atto di essere legato all'attività da cui derivano ricavi e proventi che concorrono a formare l'imponibile, «in virtù della sua correlazione con un'attività potenzialmente idonea a produrre utili»⁴.

La fonte della regola dell'inerenza è individuabile nello stesso sistema dell'imposizione sul reddito che, collegando i componenti economici a una fonte legalmente qualificata, ritiene la fissazione di una clausola generale idonea a stabilire tale collegamento. E tale clausola generale è individuabile in una relazione di causa-effetto dei singoli componenti economici all'attività imprenditoriale che costituisce la fonte del reddito⁵. Ininfluenza deve essere considerata la circostanza che l'attività comportante l'onere considerato si manifesti ex-post svantaggiosa, perché improduttiva dei risultati economici sperati⁶. Inoltre, la verifica intorno all'inerenza di una determinata operazione non può essere compiuta in base al suo esito, e cioè a partire dalla rilevazione del contributo che essa ha effettivamente fornito all'attività medesima (se così fosse le spese collegate a ogni operazione infruttifera sarebbero indeducibili⁷ e altrettanto influente deve essere ritenuta la

congruità dell'importo dell'onere considerato rispetto al volume d'affari dell'impresa⁸).

Il criterio di inerenza per valutare il riconoscimento di un componente negativo ai fini del calcolo del reddito imponibile, non va pertanto ricercata nel collegamento esistente fra il componente stesso e un corrispondente ricavo, ma bensì nella diretta correlazione con l'attività di impresa. Se così non fosse, si negherebbe la deducibilità di quelle spese che devono essere sostenute nel corso della fase preparatoria e di avviamento dell'attività di impresa, nonché a quei costi che pur avendo un legame diretto con l'attività di impresa, sono relativi ad attività che si sono rivelate in futuro non vantaggiose.

Con specifico riferimento agli accordi per la fornitura di servizi infragruppo la prassi ministeriale⁹ ha di fatto integrato il principio di inerenza sostenendo che la semplice applicazione di tale criterio non consente di distribuire i costi sostenuti, e quindi i redditi, tra le diverse società appartenenti a un Gruppo multinazionale.

In tal senso, la giurisprudenza di merito ha di fatto confermato la necessità di integrare il requisito di inerenza dei costi sostenuti per l'acquisto di determinate attività, con l'effettiva utilità di tali attività per l'impresa introducendo di fatto il cosiddetto principio del vantaggio¹⁰.

PRINCIPIO DEL VANTAGGIO

La logica di fondo del principio del vantaggio risiede, come detto, nella necessità di dimostrare non soltanto che i costi sono stati effettivamente sostenuti ma anche che l'impresa abbia effettivamente tratto beneficio dal sostenimento di tali costi¹¹. Il principio del vantaggio viene identificato a livello OCSE con il cosiddetto principio di utilità, secondo cui il vantaggio

conseguito da una consociata che sostiene un costo per servizio erogato dalla controllante dovrà essere diretto (la partecipata deve trarre il principale ed essenziale beneficio dalla prestazione, effettivo (l'utilità della prestazione deve essere attuale e concreta) e non incidentale (il beneficio derivante dalla prestazione non deve essere occasionale, incidentale o addirittura involontario). Il servizio effettuato dalla capogruppo deve pertanto soddisfare un vero e concreto interesse della controllata, in mancanza del quale, la stessa avrebbe comunque fatto riferimento a terzi esterni.

Sulla base di quanto disposto dall'OCSE, la Circolare n. 32/1980 individua alcune fattispecie caratteristiche che fanno diretto riferimento alla situazione economica delle imprese multinazionali e ribadisce il principio secondo cui «nelle imprese multinazionali l'accentrimento di alcune attività è in grado di creare un vantaggio competitivo e un migliore livello di sfruttamento delle risorse per l'intero Gruppo aziendale». In aggiunta, la medesima Circolare riconosce l'esistenza di due tipi di vantaggi che possono derivare dall'accentramenti di certi servizi e attività¹²:

- i vantaggi che derivano dalla centralizzazione di servizi e attività da parte di un organismo centrale che è chiamato a svolgere attività che, di volta in volta, sono poste in essere per il vantaggio specifico prevalente, se non esclusivo, di una delle molteplici consociate;
- i vantaggi che derivano dalla condivisione di determinate attività o servizi centralizzati a vantaggio di tutte le consociate congiuntamente.

Si deve ritenere che la prova dell'esistenza di un vantaggio di tipo specifico debba consistere nella verifica della non duplicazione delle attività tra l'unità centrale e le consociate. La prova invece dell'esistenza di un vantaggio derivante dalla condivisione di attività deve



consistere piuttosto nella verifica che dalle attività svolte a livello centrale si possano generare economie di raggio d'azione o una riduzione del livello di rischio in grado di aumentare il valore creato dalla consociata e potenzialmente il reddito generato dalla stessa. Si tratta quindi di verificare che a livello centrale siano state create nuove procedure (come quelle di gestione finanziaria o di gestione dei sistemi informativi), conoscenze (studi e ricerche di mercato a livello globale, analisi della concorrenza), competenze (creazione di percorsi di formazione o di carriera) o basi operative (creazioni di basi promozionali comuni) dalle quali tutte le consociate potranno trarre vantaggio attraverso la riduzione del livello dei costi, l'aumento del livello dei ricavi o la riduzione del livello di rischiosità operativa¹³.

IL PRINCIPIO DELLA FUNZIONE DELL'AZIONISTA

Sia le disposizioni dell'OCSE sia la normativa domestica pongono altresì quale condizione per il riconoscimento fiscale dei costi per servizi infragruppo e ri-addebitati dalla casa madre il conseguimento di un vantaggio reale che risulti ben distinto dall'attività di controllo e di coordinamento tipico della funzione di azionista della capogruppo¹⁴. Ma individuare con chiarezza il vantaggio arrecato alle società del gruppo fruitrici di un servizio reso centralmente non appare, di per sé, un obiettivo difficile da ottenere; ma se a ciò si aggiunge la necessità di escludere dalla fornitura della prestazione le finalità di coordinamento e direzione proprie della funzione di azionista della capogruppo la questione, indubbiamente, si complica.

Non bisogna dimenticare che l'ottenimento dei vantaggi tipici dell'utilizzo di un modello organizzativo, quale il gruppo di società, è condizionato dall'esistenza di un forte coordinamento fra gli enti che lo compongono, che potrà ottenersi unicamente con una rilevante ingerenza direttiva e decisionale della holding. Sembra

però possibile affermare che, qualora il rapporto di service sia volto non solo a concretizzare la funzione di coordinamento propria della capogruppo, ma soprattutto a fornire delle prestazioni effettivamente inerenti all'attività esercitata dalla controllata, arrecando alla stessa un'utilità non occasionale, l'intero costo sostenuto per la fruizione del servizio risulti deducibile. Sul punto l'Amministrazione Finanziaria¹⁵ è intervenuta con riferimento al tema della deducibilità delle spese di regia affermando espressamente la necessità per i verificatori di sfuggire da una pregiudizievole posizione di diniego di inerenza di tali componenti di costo, posto che un siffatto atteggiamento si tradurrebbe, sostanzialmente, in una carenza di motivazione degli avvisi di accertamento. Inoltre, ha ritenuto che per poter fondatamente contestarne, in tutto o in parte, la deducibilità è opportuno effettuare tutte le possibili ricerche dirette a riscontrarne la certezza, l'inerenza, e la congruità, anche mediante l'attivazione di procedure di accertamento in collaborazione con le autorità fiscali estere ovvero, laddove ciò non sia agevole, ricorrere ad apposite certificazioni di società di revisione.

Sul punto è importante altresì richiamare l'insegnamento della Corte di Cassazione, la quale con sentenza n. 14016/1999¹⁶ concernente le cosiddette spese di regia, ha riconosciuto il diritto della controllata italiana a dedurre i costi sostenuti, essendo stata individuata non solo l'inerenza degli stessi all'attività economica esercitata, ma anche la correttezza della determinazione della quota a carico della società residente, a nulla rilevando che tali prestazioni di servizio fossero connesse ad una evidente, anche se non esclusiva, attività di controllo e coordinamento, considerata l'effettiva utilità delle stesse per la società controllata¹⁷.

Di qui è possibile trarre le seguenti conclusioni:

- dove la holding fornisca ad altre società del Gruppo servizi connessi direttamente a esigenze di governo e di direzione generale, non si concretizza neppure la fattispecie di service infragruppo;
- qualora in un'attività di service infragruppo concorran esigenze di coordinamento proprie della holding e il conseguimento di vantaggi non occasionali da parte delle consociate utilizzatrici, è riconosciuta l'inerenza del costo sostenuto dalle società del gruppo e la deducibilità di massima dello stesso.

CONCLUSIONI

In sintesi, i costi per servizi infragruppo addebitati da un'unità centrale facente parte del Gruppo aziendale alle consociate facenti parte del medesimo Gruppo, devono essere inerenti all'attività propria della consociata beneficiaria dei servizi stessi, nonché devono rispettare il principio del vantaggio e non essere collegati alla funzione di controllo dell'azionista.



Tale valutazione non si basa solamente sull'interpretazione della normativa fiscale, della prassi ministeriale e dagli orientamenti giurisprudenziali, bensì da un'analisi delle concrete fattispecie economico-aziendali che caratterizzano il sistema multinazionale. In tal

senso i principi di riferimento dell'economia aziendale in merito alle scelte strategico-organizzative di un Gruppo multinazionale svolgono un ruolo chiave nel rendere la normativa fiscale adatta a interpretare le concrete fattispecie di riferimento.

¹ Nello specifico, l'headquarter del Gruppo si è organizzato come di seguito: due divisioni di prodotto worldwide (Electrical Sectors e Industrial Sectors), necessarie a indirizzare le politiche globali di ricerca e sviluppo e quelle di crescita per linee esterne (acquisizioni); una direzione worldwide Marketing and Sales, necessaria per creare una unità di relazione con le corrispondenti unità dei clienti multinazionali e per avere un luogo di suggerimenti e coordinamento delle politiche commerciali locali; dei sub-headquarter continentali in cui esistono dei presidi funzionali, tipicamente di produzione e di engineering, specifici per singolo settore, utili per il coordinamento di tali attività su base regionale; tre unità di staff worldwide (Amministrazione Finanza e Controllo, Risorse Umane e Affari Generali), che svolgono attività di presidio e coordinamento delle risorse critiche.

² Cass., sezione tributaria, sentenza n. 23863 del 19.11.2007.

³ Ris. N. 148/E/1998 e Ris. 196/E/2008.

⁴ Cass., sezione tributaria, sentenza n. 1465 del 21.01.2009; Cass., sezione tributaria, sentenza n. 168226, del 30.07.2007, in *Rassegna Tributaria* 2007, con nota di G. Zizzo, «Inerenza ai ricavi o all'attività? Nuovi spunti su un'antica questione»; Cass., sezione tributaria, sentenza n. 7340, del 17.03.2008.

⁵ G. Tinelli, «Il principio di inerenza nella determinazione del reddito di impresa», *Riv. Dir. Tributario* n. 4/2002, p. 437.

⁶ G. Falsitta, *Manuale di diritto tributario, Parte Speciale, CEDAM*, 2012.

⁷ Cass., sez. I, sentenza n. 10662 del 10.10.1991 e R. Lupi, «A proposito di inerenza...il fisco può entrate nel merito delle scelte imprenditoriali?»

⁸ In questo senso si esprime la Comm. Tributaria Centrale, sez. VIII, sentenza n. 3532 del 16.12.1993.

⁹ Circolare n. 32/1980.

¹⁰ Cass., sez. tributaria, sentenza n. 1709 del 7.07.2006 e Comm. Trib. Reg. di Milano n. 115/46/2011 e Comm. Trib. Reg. di Milano n. 80/2012; cfr. Cass., sezione tributaria, sentenza n. 24065 del 16.11.2011.

¹¹ Circolare n. 32/1980 in cui si stabilisce che «solo un'analisi del vantaggio può consentire di fissare la ripartizione dell'onere relativo a un servizio reso dalla controllante alle consociate». Nello stesso paragrafo lo stesso documento di prassi ministeriale stabilisce che l'Amministrazione Finanziaria, per determinare la deducibilità del costo del servizio, si deve ispirare all'analisi congiunta del principio dell'inerenza e del principio del vantaggio.

¹² F. Amigoni, A. Dossi, C. Dominici, «Multinazionali: la deducibilità dei costi dei servizi infragruppo», *Economia&Management*, 5-1999.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ La Circolare n. 32/1980, nell'intento di definire ed individuare la funzione di azionista, sottolinea come «alcuni dei servizi resi alle affiliate inferiscano, infatti, alla struttura multinazionale dall'impresa e, in particolare, alla circostanza che questa costituisce un'entità economica nella quale tutte le unità giuridicamente autonome che ne fanno parte sono soggette, in qualche misura, ad un coordinamento globale predisposto talvolta anche nell'interesse delle singole affiliate ma soprattutto finalizzato al soddisfacimento della esigenza di "controllo" della capogruppo, tipica espressione della sua qualità di azionista». Tale tipologia di servizi risulterebbe estranea all'utilità propria delle controllate e, di conseguenza, i corrispettivi (o la partecipazione al costo sostenuto) erogati dalle controllate risulterebbero per le stesse indeducibili.

¹⁵ Cfr. Circolare Ministeriale n. 271/E del 21 ottobre 1997.

¹⁶ La citata Cassazione, Sez. I civ., sentenza n. 14016 del 13 luglio 1999, ha definito che «le spese sostenute da una casa madre estera e riaddebitate ad una filiale italiana, pur se funzionali al coordinamento fra filiale e la sede centrale, possono qualificarsi "inerenti" ai ricavi della succursale, e quindi, essere dedotte dal relativo reddito di impresa purché si siano tradotte in servizi resi a quest'ultima. Qualora, invece, rispondano ad esigenze di governo e di gestione dell'impresa multinazionale dovranno essere detratte dalla contabilità centrale».

¹⁷ L. Belluzzo, «Spese di regia: alcune note in tema di imposte dirette a margine della sentenza della Corte di Cassazione n. 14016/1999», *Il fisco*, 28, 2000, p. 9231.

IN SINTESI

- L'internazionalizzazione delle attività è una delle più efficaci strategie in grado di generare valore per l'impresa. Le imprese multinazionali sono in grado di farlo sfruttando economie di scala, economie di scopo e diversificazione geografica, al fine di raggiungere migliori livelli di prestazione lungo tre determinanti chiave del valore: efficienza corrente, gestione del rischio, innovazione e apprendimento.
- L'incrocio tra mezzi e determinanti genera potenziali vantaggi che si escludono a vicenda, facendo emergere il ruolo chiave delle scelte strategico-organizzative dell'impresa multinazionale.
- Le strategie transnazionali combinano la ricerca di economie di scala, a livello di produzione, con la flessibilità a livello distributivo e che beneficiano dei vantaggi dell'arbitraggio tra paesi. Ma tale strategia, che sfrutta l'accentramento dei processi a monte della catena del valore, fa altresì emergere la tematica dei servizi infragruppo per i quali la contribuzione alla generazione di valore deve essere messa in relazione con la tematica fiscale in materia di transfer pricing.